

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PPA - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELISÂNGELA CONCEIÇÃO VIEIRA PALONGAN

**NO PALCO E NA COXIA: REVELANDO A INTERVENÇÃO CÊNICA COMO
METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

**MARINGÁ
2019**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PPA - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELISÂNGELA CONCEIÇÃO VIEIRA PALONGAN

**NO PALCO E NA COXIA: REVELANDO A INTERVENÇÃO CÊNICA COMO
METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Estadual de Maringá,
como requisito parcial para obtenção do título de mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre

Coorientadora: Prof. Dra. Fernanda Coelho Liberali

MARINGÁ
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

P181n Palongan, Elisângela Conceição Vieira
No palco e na coxia: revelando a encenação
teatral como metodologia para desenvolvimento da
aprendizagem organizacional / Elisângela Conceição
Vieira Palongan. -- Maringá, 2019.
147 f. : il. color., figs., quadros

Orientador: Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre.
Coorientadora: Profa. Dra. Fernanda Coelho
Liberali.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2019.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Teoria da
atividade histórico-cultural. 3. Metodologia
intervencionista. 4. Artes Cênicas - Aprendizagem
organizacional. I. Cassandre, Marcio Pascoal,
orient. II. Liberali, Fernanda Coelho. III.
Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências
Sociais Aplicadas. Departamento de Administração.
Programa de Pós-Graduação em Administração. IV.
Título.

CDD 21.ed.658.406

ELISÂNGELA CONCEIÇÃO VIEIRA PALONGAN

**NO PALCO E NA COXIA: REVELANDO A INTERVENÇÃO CÊNICA
COMO METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

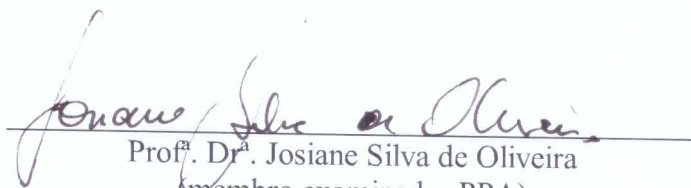
Aprovada em 14 de fevereiro de 2019



Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre
(presidente)



Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira
(membro examinador externo – UFRGS)



Prof. Dr. Josiane Silva de Oliveira
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2019

AGRADECIMENTOS

“Pois a fé não consiste no que posso ver, mas crer que o impossível vai acontecer”.

Jefferson Pillar

A frase dessa música era uma inspiração para mim. Ao me propor voltar para a academia imaginava que não seria algo fácil de se conquistar, pois estava distante já há onze anos desde a formação na graduação.

E assim, com fé Deus me permitiu e me presenteou com a aprovação no Mestrado. A caminhada não foi fácil, mas Ele esteve comigo. Assim não poderia começar de outra forma a não ser agradecendo a Deus, meu mantenedor, Aquele que sempre me surpreende e cuida da minha vida nos mínimos detalhes.

E o que seria de mim sem minha família? Meus filhos Samuel e Miguel, meu esposo Silvio, que compreenderam a minha ausência e meus momentos de distanciamento mesmo estando em casa e me retirando das atividades familiares para estudar. Amo vocês!

Meus pais Maria e Dourival que são meu esteio, me apoiam nas minhas decisões e estão comigo, amparando, cuidando dos meus filhos e sempre prontos a ajudar. À vocês só posso agradecer.

A minha irmã Edineia, meu cunhado Marcos, meus sobrinhos Tiago, Gustavo, Juliana e William por estarem sempre presentes.

Nessa caminhada muitas pessoas se fizeram presentes, amigos que mantive como a Katy, o Mantovani e o Everton, que sempre se fizeram presentes mesmo à distância e me incentivaram. Outros que conquistei, como os amigos do mestrado. Meu agradecimento especial a minha turma e aos que estiveram comigo em vários momentos.

Luís Fernando, o meu parceiro nas disciplinas, no estágio docência, nos artigos, na intervenção objeto desta pesquisa, enfim, o Cosme ou o Damião, como preferir!

Leticia Santos, uma alegria ter você comigo: nas madrugadas, na sala de estudo, aprendendo a tomar café, você me faz rir e me sinto bem contigo.

Carla Paulo, a pensadora contemporânea *“a vida é louca, mas você é mais!”* Obrigada pela parceria e pela amizade.

Dayane Alves, obrigada por se aventurar comigo pelo teatro e estar sempre pronta a ajudar, você é demais.

Érica Liberati, obrigada pelas companhias nas noites de estudo e ainda mesmo à distância, está presente.

Luciana Quirino, obrigada pela convivência e por me permitir estar próxima de você, tudo ficará bem!

Felipe Violi, obrigada pela disposição em ajudar e por se aventurar comigo logo logo no doutorado.

Bárbara Borges querida! Obrigada pela companhia, pelos momentos de interação, pela parceria!

Leticia Veríssimo, obrigada pela parceria! Além de ter sido colega de mestrado, topou participar como entrevistada para um artigo, valeu!

Ao Calíli Cavalheiro, a Carine Senger e a Isabela Pontes por toda dedicação e auxílio na intervenção, vocês foram preciosos e não mediram esforços em me ajudar. Essa pesquisa tem a mão de vocês.

Aos professores do PPA por serem exemplo de garra e determinação, levando a educação adiante com maestria. Em especial a professora Elisa Ichikawa por toda contribuição em minha carreira acadêmica, desde a graduação; à professora Josiane Oliveira que tive a grata felicidade em conhecer, você é inspiração para mim.

A professora Wânia Rezende e ao professor Murilo Moscheta por compartilharem seus conhecimentos comigo nas suas disciplinas. Ao professor Guilherme Elias pelas valiosas contribuições na banca de qualificação.

A Fernanda Liberali por toda contribuição que fez ao meu trabalho, aceitando ser minha coorientadora. Por todo o carinho e delicadeza que teve comigo, obrigada professora!

Ao professor Sidinei Rocha de Oliveira por ter aceito o convite em participar da minha banca de defesa, foi uma honra.

Ao Bruhmer Canonice por estar sempre posto a nos ajudar, a nos socorrer e com seu café que nos mantem acordados!

E de uma maneira muito especial ao professor / orientador Marcio Cassandre, que tive o presente de receber não somente na orientação, mas como meu parceiro, me pegando pela mão em diversos momentos, apoiando, auxiliando, corrigindo, mas incentivando e reconhecendo cada pequeno progresso. Só posso lhe dizer muito obrigada! Você é sensacional!

Termino esse mestrado com a sensação de dever cumprido e com extrema gratidão no meu coração por tudo que vivenciei e que aprendi, mas sigo aprendendo a cada dia, afinal viver é um constante aprendizado.

Agrada-se do Senhor,
e ele satisfará os desejos do seu coração.
Entregue o seu caminho ao Senhor,
confie nele, e o mais ele fará.
Salmos 37:4-5

RESUMO

Lidar com as emoções no ambiente organizacional tem sido um desafio para os gestores. Direcionar as emoções como forma de controle sobre os funcionários tem sido estratégia de algumas organizações, porém há as que compreendem que lidar com as emoções e conduzi-las como incentivo à criatividade, aprendizado e inovação pode ser uma boa alternativa de formação dos trabalhadores. Nesse processo de aprendizado e inovação a abordagem de Bente Elkjaer para a Aprendizagem Organizacional (AO), foi utilizada como pano de fundo para esta pesquisa, pois considera que não só o indivíduo e sua estrutura física estão presentes na organização, mas também seus pensamentos, sentimentos e emoções. Na ausência de uma metodologia específica para a AO, esta pesquisa buscou contribuir com uma possibilidade metodológica, inserindo elementos e técnicas de encenação teatral no processo de aprendizado nas organizações, inspirando-se na obra “A preparação do ator” de Constantin Stanislavski, autor e dramaturgo russo, como forma de proporcionar um processo de experiência que trouxesse novo significado às atividades desempenhadas pelos indivíduos e ser um canalizador das emoções. Para testar as técnicas de encenação teatral de Stanislavski para a AO foram realizadas adaptações em duas metodologias intervencionistas, o Laboratório de Mudança (LM) e a Intervenção Trans/formativa (IT), resultando na Intervenção Cênica (IC) realizada em uma indústria de cosméticos artesanais, propondo um esquema que contempla as três primeiras fases do LM (Questionamento, Análise e Modelagem) com três capítulos do livro (Questionar, Experimentar e Imaginar). As metodologias intervencionistas estão amparadas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural, haja vista o seu caráter participativo e formativo e, considerando que são nas atividades que os seres humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciências. A IC ocorreu em 2018 e foi composta por dois períodos: 1) Planejamento e 2) Implementação. Na fase de planejamento foi identificada a necessidade de tratar aspectos relacionados ao retrabalho e ao desperdício nas atividades desenvolvidas pelas trabalhadoras da empresa. Foi criada uma equipe de trabalho composta por pesquisadores do grupo de pesquisa Mediata que auxiliaram a intervencionista na implementação e execução da IC. As sujeitas participantes da pesquisa constituíram um grupo de quatorze trabalhadoras envolvidas nas atividades administrativas e de produção. A implementação da IC ocorreu em quatorze sessões realizadas de uma a duas vezes por semana, com duração de uma hora cada. Além da busca de construção de um modelo de trabalho específico para a organização, nos propomos a analisar a implementação de uma nova forma de aprendizagem. Cada fase da IC foi denominada de Ato. O primeiro Ato foi marcado pelo processo de Questionamento / Perguntar, com utilização dos Dados-espelho (fotos, vídeos, imagens) como segundos estímulos. O segundo Ato foi marcado pela construção do Sistema de Atividade do passado e do presente. No terceiro Ato, ocorreu o processo de Modelagem da nova forma de trabalho, onde as sujeitas foram estimuladas a Imaginar e propor soluções para as atividades operacionais, para organização e condução do trabalho. O material produzido para fins dessa dissertação passou por uma análise interpretativa baseada em Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994). É possível considerar que a IC trouxe contribuições para o processo de aprendizagem nas organizações, tendo em vista o desenvolvimento de capacidades nas sujeitas, que se tornaram mais ativas, reflexivas, criativas, críticas, questionadoras e analíticas, mas também conseguiram direcionar o olhar para a outra, ao se colocarem em outro papel, puderam desenvolver a Empatia e estabelecer novas relações, o que afetou não só as sujeitas e a organização, mas também a equipe técnica envolvida na condução da IC, pois aprendizados foram adquiridos, reflexões e possibilidades de trabalho, como uma nova forma de compreender e operacionalizar a AO.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional; Teoria da Atividade Histórico-Cultural; Metodologia Intervencionista; Arte Cênica.

ABSTRACT

Dealing with emotions in the organizational environment has been a challenge for managers. Directing emotions as a form of control over employees has been the strategy of some organizations, but there are those who understand that dealing with emotions and driving them as an incentive to creativity, learning and innovation can be a good alternative for training employees. In this process of learning and innovation Bente Elkjaer's approach to Organizational Learning (OL) was used as a background for this research, considering that not only the individual and his physical structure are present in the organization, but also his thoughts, feelings and emotions. In the absence of a specific methodology for OL, this research sought to contribute with a methodological possibility, inserting elements and techniques of theatrical staging in the learning process in organizations, drawing inspiration from the work "The preparation of the actor" by Constantin Stanislavski, author and a Russian playwright, as a way of providing a process of experience that would bring new meaning to the activities performed by individuals and be a plunger of emotions. In order to test Stanislavski's theatrical staging techniques for OL, adaptations were made in two interventionist methodologies, the Laboratory of Change (LC) and Trans / Formative Intervention (TI), resulting in Scenic Intervention (SI) performed in a cosmetics industry proposing a scheme that contemplates the first three phases of the LC (Questioning, Analysis and Modeling) with three chapters of the book (Questioning, Experimenting and Imagining). Interventional methodologies are supported by the Theory of Historical-Cultural Activity, given its participatory and formative character and considering that in the activities human beings develop their abilities, personalities and consciences. The SI occurred in 2018 and was composed of two periods: 1) Planning and 2) Implementation. In the planning phase, it was identified the need to treat aspects related to rework and waste in the activities developed by the company's workers. A working team was created composed of researchers from the Mediata research group who assisted the interventionist in the implementation and execution of the SI. The subjects that participated in the research constituted a group of fourteen workers involved in administrative and production activities. The SI implementation occurred in fourteen sessions, one to two times a week, lasting one hour each. Besides the search for construction of a specific work model for the organization, we propose to analyze the implementation of a new form of learning. Each phase of the SI was called the Act. The first Act was marked by the Question / Question process, using Mirror Data (photos, videos, images) as second stimuli. The second Act was marked by the construction of the System of Activity of the past and the present. In the third Act, the Modeling process of the new form of work occurred, where the subjects were stimulated to Imagine and propose solutions for the operational activities, for organization and conduction of the work. The material produced for the purpose of this dissertation underwent an interpretative analysis based on Gil Flores (1994) and Gil Flores, Jiménez and Gómez (1994). It is possible to consider that SI contributed to the learning process in the organizations, with a view to the development of capacities in the subjects that became more active, reflexive, creative, critical, questioning and analytical, but also managed to direct the another, in putting themselves in another role, could develop the empathy and establish new relationships, which affected not only the subjects and the organization, but also the technical team involved in the conduction of the SI, since learning was acquired, reflections and possibilities of work , as a new way to understand and operationalize OL.

Keywords: Organizational Learning; Theory of Historical-Cultural Activity; Interventional Methodology; Scenic Art.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1: Técnicas de Experienciação e Criatividade do Sistema de Stanislavski	37
Figura 2: Métodos para criação de personagens do Sistema de Stanislavski	38
Figura 3: Representação do Grupo 1 e Grupo 2 do Sistema de Stanislavski	39
Figura 4: Conceito de Mediação de Vygotsky	50
Figura 5: Consciência no conceito de Mediação segundo Leontiev	51
Figura 6: Representação do Sistema de Atividade	53
Figura 7: Ciclo da Teoria Expansiva	55
Figura 8: Representação do Laboratório de Mudança e suas fases	59
Figura 9: Representação da Intervenção Trans/Formativa	61
Figura 10: Representação da Intervenção Cênica	63
Figura 11: Sistema de Atividade do Passado	109
Figura 12: Sistema de Atividade do Presente	112
Figura 13: Sistema de Atividade do Futuro	114
Figura 14: Representação da Intervenção Cênica refletindo nas sujeitas	115
Figura 15: Planejamento da Intervenção Cênica	122
Figura 16: Representação da Intervenção Cênica	126

Lista de Quadros

Quadro 1. O Teatro e suas formas de manifestação ao longo do tempo	34
Quadro 2. Comparativo entre Stanislavski e Boal	42
Quadro 3. Objetivos específicos e procedimentos metodológicos	64
Quadro 4. Representação das horas passadas em campo pela Intervencionista	65
Quadro 5. Sujeitas da Intervenção Cênica	69
Quadro 6. Gestores da Organização	69
Quadro 7. Equipe Técnica	70

Lista de Imagens

Imagem 1. 14ª Sessão da Intervenção Cênica	104
Imagem 2. 1ª Sessão da Intervenção Cênica - Atividade “Quem você quer ser?”	107
Imagem 3. 4ª Sessão da Intervenção Cênica - Encenação Teatral	108
Imagem 4. 8ª Sessão da Intervenção Cênica - Resultado da Troca de Papéis	111
Imagem 5. 8ª Sessão da Intervenção Cênica - Resultado da Troca de Papéis	111
Imagem 6. 14ª Sessão da Intervenção Cênica - Revisão do novo modelo da atividade	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AO – Aprendizagem Organizacional

IAP – Instituto Ambiental do Paraná

IC – Intervenção Cênica

IT – Intervenção Trans/formativa

LM – Laboratório de Mudança

POP – Procedimento Operacional Padrão

TAHC – Teoria da Atividade Histórico-Cultural

ZDP – Zona de Desenvolvimento Proximal

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2. A ARTE NO CONTEXTO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	22
3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	27
4. A HISTÓRIA DO TEATRO	31
4.1. STANISLAVSKI E O SEU SISTEMA	34
4.1.1. Stanislavski e o reflexo na obra de Augusto Boal	40
4.1.2 Stanislavski e a Arte Cênica nos trabalhos de pesquisa no Brasil	44
4.1.3 <i>Perezhivanie</i> em Stanislavski e Vygotsky	45
5. PROCEDIMENTOS METODÓLICOS	47
5.1 TEORIA DA ATIVIDADE HISTÓRICO-CULTURAL	49
5.1.1 Teoria da Aprendizagem Expansiva	53
5.2 METODOLOGIAS INTERVENCIONISTAS	55
5.2.1 Laboratório de Mudança	58
5.2.2 Intervenção Trans/Formativa	60
5.2.3 Intervenção Cênica	61
6. CAMPO DE PESQUISA	66
6.1 SUJEITOS DA PESQUISA	68
7. A IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO CÊNICA	70
7.1 LABORATÓRIO DE PREPARAÇÃO DA INTERVENCIONISTA: CONHECENDO O CAMPO, AS SUJEITAS E A AO DA ORGANIZAÇÃO	71
7.2 CONSTRUÇÃO DO ENREDO: AS SESSÕES E A TRANSPOSIÇÃO DAS TÉCNICAS DE ENCENAÇÃO TEATRAL	75
7.3 INTERPRETANDO A INTERVENÇÃO CÊNICA	106
7.4 <i>LE GRAND FINALE</i> : SENHORAS E SENHORES, APRESENTAMOS A INTERVENÇÃO CÊNICA!	122
8 A PESQUISADORA	132
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
REFERÊNCIAS	139

INTRODUÇÃO

Em nossa vida diária atuamos em vários papéis; somos atores que percorrem diversos palcos e contracenamos com os mais diferentes personagens. Alguns protagonizam conosco momentos importantes, outros são coadjuvantes, porém ambos corroboram na construção do papel principal a ser desempenhado por cada um, no enredo da vida.

O ambiente organizacional é um dos palcos em que nos apresentamos e, temos a possibilidade de atuar durante a maior parte de tempo do nosso dia. Assim, nem sempre conseguimos dividir os papéis de “profissional” e “ser humano”, em que o senso comum diz para deixar a vida pessoal na porta da empresa e só retomá-la ao final do expediente.

Muitas organizações ainda tentam, como descrevem Robinson e Cassandre (2019), higienizar os seus ambientes, deixando-os livres de emoções, ou ainda, tentam inserir os seus funcionários como se estivessem em uma peça de “Alice no país das maravilhas”, ocultando, escondendo, abafando os conflitos, as emoções, a vida que existe nos corredores, na coxia, parecendo, então, que tudo ocorre em perfeita sintonia. Porém, os ruídos demonstram que nem tudo está sob controle, ou que, ainda, há muito mais a ser desvendado por trás das cortinas.

Nesse emaranhado de acontecimentos, de exigências e protocolos, da necessidade de inovação, mudança e agilidade, está o homem, está a mulher, está o sujeito responsável pela execução de cada cena, de cada ato, de cada performance na esfera organizacional e, para conciliar tais demandas, é importante que esteja apto, em condições mentais, físicas e espirituais que lhe permitam o seu pleno desenvolvimento.

O indivíduo só é um ser completo quando consegue conciliar corpo, mente e espírito, quando está inteiro nas atividades que desempenha, quando tem a oportunidade de desenvolver as capacidades e qualidades essencialmente humanas, como a criatividade, a emoção, o senso crítico (Courtney, 2010; Dewey, 1971).

Porém, de acordo com Moisander et. al (2016), muitas empresas têm mobilizado as emoções para a política e o trabalho institucional, criando estratégias para influenciar os indivíduos com emoções negativas e positivas, apelando para emoções morais e laços afetivos na tentativa de criar suporte para projetos institucionais, evocando sentimentos de vergonha e orgulho, mobilizando-os para regular o trabalho institucional.

Cabe aqui mencionar que era em um cenário como este que esta pesquisadora estava inserida há dois anos. Após vivenciar a rotina do ambiente corporativo, mais especificamente no segmento financeiro / bancário por dezesseis anos, percebeu que na esfera organizacional a atuação é um elemento constante, extremamente utilizado pelos membros da organização,

muitas vezes como forma de exercer controle sobre as emoções dos indivíduos. As experiências pelas quais a pesquisadora havia passado até então trouxeram diversos questionamentos: é possível, em um ambiente organizacional, proporcionar ao sujeito pertencente a organização um ambiente saudável emocionalmente? Não seria mais benéfico, tanto para a organização quanto para o indivíduo, um local de trabalho onde os trabalhadores não necessitassem ocultar seus sentimentos, mas aprender a lidar com as emoções e direcioná-las para promover criatividade e ideias? O controle emocional exercido pela organização sobre o indivíduo não seria uma forma de alienação?

Tais questionamentos e inquietações tornaram-se ainda mais presentes para a pesquisadora após ter participado de um curso de formação de líderes em uma instituição de ensino superior. Estar novamente em um ambiente acadêmico, passados dez anos da conclusão de sua graduação, a fez lembrar como o aprendizado e a educação podem ser como uma mola propulsora, que nos auxilia a ganhar impulso para a mudança almejada e que, trabalhar com educação, poderia ser um novo caminho profissional a ser trilhado. Esta pesquisadora começa então a busca pela realização de um antigo sonho, fazer um curso de pós-graduação em nível de mestrado e o retorno ao meio acadêmico, resultando na tomada de uma importante decisão: efetuar a transição de uma atividade profissional para outra, após uma carreira já estabelecida no mercado financeiro, porém, representando essa transição, o novo, novos aprendizados, novas experiências e novas possibilidades.

Ao ingressar no mestrado em Administração, a pesquisadora se vê diante de um mundo novo de conhecimentos, “re-conhecimentos” e perspectivas. O interesse pelo processo de aprendizado se acentua, ainda mais quando este processo é relacionado ao ambiente organizacional.

Senge (2006) relata que o desafio de aprender está na capacidade em expandir continuamente a consciência e a compreensão, ver cada vez mais as interdependências entre as ações e a realidade, observar a conectividade com o mundo ao redor, além de entender que a criatividade não é limitada por crença, nacionalidade ou formação educacional, mas está em todos os indivíduos.

Wang e Ahmed (2003) entendem que o aprendizado não é somente uma coletividade de processos de aprendizagem individual, mas também a interação entre os indivíduos na organização e a interação entre as organizações. Sendo assim, é preciso entender o ser humano como um ser social, que interage com o meio em que está inserido, bem como compreender o seu poder de agência que normalmente é negligenciado nos ambientes organizacionais (Robinson e Cassandre, 2019).

Na Administração, a Aprendizagem Organizacional (AO) vem sendo vinculada às novas formas de gestão e inovação. No entanto, Bitencourt e Azevedo (2006) evidenciam que não devemos tratá-la de uma forma reducionista, mas compreendê-la como “um conjunto de processos únicos construídos ao longo da vida organizacional, baseado em suas experiências e especificidades” (p. 110).

Há vertentes que consideram a AO um campo de pesquisa recente, o que de fato não deixa de ser, porém cabe ressaltar que Argyris (1976, 2003), na década de 1940, iniciou o conceito de AO a partir de suas pesquisas sobre o comportamento organizacional, ao analisar como líderes, gestores e executivos se comportavam em ambientes organizacionais e, como esses comportamentos refletiam nos demais membros da organização. Este autor identificou que o aprendizado poderia ora ser reproduzido, como mera repetição, ora incentivado, buscando alternativas para conflitos e erros identificados na execução das atividades e tarefas da organização.

Bitencourt e Azevedo (2006) consideram que a AO é um fenômeno inerente às organizações, mesmo que não sejam percebidos ou apoiados, surgindo então a questão de como desenvolver tal habilidade nas organizações. Rocha-de-Oliveira e Pereira (2010) argumentam que cada vez mais as organizações exigem trabalhadores qualificados, criativos e que tenham flexibilidade para realizar diversas funções. Elkjaer (2001) entende que se deve buscar o desenvolvimento de funcionários ativos e reflexivos que sejam capazes de desenvolver suas próprias experiências, não se atendo somente na participação, pois participar não é sinônimo de que algo foi aprendido, mas sim quando há um engajamento ativo.

Diversas formas de aprendizagem têm sido trazidas nas literaturas atuais, tais como a abordagem cognitiva (que trata do aprendizado individual) e a abordagem participativa (baseada em prática). Elkjaer (2004) as considera como duas metáforas, da aquisição e da participação. Na metáfora da aquisição o aprendizado nas organizações é viabilizado por meio do conhecimento adquirido por seus indivíduos, sendo mediado por livros, banco de dados e conceitos já existentes. A organização é vista como sistema e o indivíduo deve aprender a enxergá-la como tal (Senge, 2006), assim direcionar eventos organizacionais dentro desse sistema e compreendê-los em relação a esse sistema.

Já na metáfora da participação, há o entendimento de organizações como comunidades de prática, sendo que o foco não está no indivíduo, mas sim nos processos coletivos. A metáfora da participação, traz ainda um conceito específico para conhecimento, que deve ser entendido como o conhecimento embutido ou situado em uma comunidade de prática e não armazenado em livros, cérebros e sistemas de informação. O conhecimento resulta do processo de produção

ativo determinado pelos padrões de participação nas comunidades de prática (Elkjaer, 2004). Nesse conceito de conhecimento por meio da prática surge a dificuldade de entender como é possível incluir a mente e o pensamento para realizar ações teoricamente informadas, sendo estas representadas pelas ações dos indivíduos com base no que consta em instruções, manuais e normativos, que embora auxiliem no processo de desenvolvimento das tarefas, não promovem um diálogo com o indivíduo, não proporcionam um processo de reflexão, mas apenas execução.

Utilizando-se dos estudos de John Dewey, Elkjaer (2004) mostra que é possível expandir a metáfora de participação para incluir um conceito de conhecimento que abranja atuação e pensamento, bem como corpo, emoção e intuição, sendo esta a abordagem da AO que considera que não só o indivíduo e sua estrutura física estão presentes na organização, mas também seus pensamentos, sentimentos e emoção, reconhecendo que a aprendizagem envolve habilidades e aquisição de conhecimento e, assim, inclui a metáfora de aquisição, resultando na “terceira via” da aprendizagem organizacional:

A acentuação de um "terceiro caminho" de AO é feita por uma síntese do "primeiro" e do "segundo". A "terceira via" combina as metáforas de aquisição e participação para aprender, visto que AO é vista como uma combinação de habilidades e aquisição de conhecimento (produto) e participação em comunidades de prática (processo) (Elkjaer, 2004, p. 429).

Na terceira via proposta por Elkjaer (2004), a organização é considerada como mundos sociais. O indivíduo não é um “agente gratuito” ou subjugado à comunidade, mas pode ou não estar comprometido a participar de eventos como parte da vida e prática organizacional. A terceira via utiliza-se do conceito de experiência e inquérito / pensamento reflexivo de Dewey, considerando experiência como o processo real de "viver" e o resultado disso.

A terceira via da AO é reconhecer que a intuição e a emoção são desencadeantes importantes para o desenvolvimento da experiência e do conhecimento nas organizações, o que durante muito tempo foi ignorado:

Qualquer que seja o motivo, não buscamos o desenvolvimento emocional com a mesma intensidade com a qual buscamos o desenvolvimento físico e intelectual. Isso se agrava ainda mais pelo fato de que o pleno desenvolvimento emocional oferece o maior grau de alavancagem na concretização de todo nosso potencial (O'Brien *apud* Senge, 2006, p. 170).

Como Elkjaer (2001, 2004), Courtney (2010) e Dewey (1971), também consideram a importância da experiência para o desenvolvimento e para o aprendizado, o indivíduo deve ter a possibilidade de experimentar, de vivenciar, de sentir, ou seja, corpo e emoção, mente e espírito e não somente a razão, fazem parte do processo de aprendizado e desenvolvimento.

Tendo em vista que os estudos de Dewey foram utilizados por Elkjaer na acentuação de uma terceira via para a AO, voltamos um pouco no tempo para entender como Dewey conduziu suas pesquisas com educação, aprendizado e experiência.

Em 1916, Dewey, já se preocupava em possibilitar a prática da experiência no ensino e educação de crianças, implantando assim em seu laboratório “Laboratory School of Dewey” nos Estados Unidos, um método de atividade dramática também chamada de “aprender fazendo”, pois segundo ele, era essencial exercitar a experiência, o “fazendo” para o processo de aprendizado (Courtney, 2010; Dewey, 1971).

Dewey (1971) considerava que a educação tradicional, seguindo o esquema de imposição de cima para baixo e de fora para dentro, carregava padrões e métodos de adultos para crianças, que ainda não possuíam maturidade de entendimento, havendo um abismo entre professores e alunos. Professores buscavam ensinar um produto acabado e não a construção do conhecimento, como se estivesse ensinando algo estático.

A experiência da educação não deveria ser algo enfadonho, que levasse ao automatismo, inibindo a capacidade de julgar e agir inteligentemente do ser humano, mas que despertasse a curiosidade e a criatividade, não se preocupando somente em inserir atividades que levassem a simples experiência, mas que tivessem experiências de qualidade, que trouxessem enriquecimento, mobilizasse o esforço do indivíduo e, assim, o preparasse para experiências futuras.

No seu conceito de experiência e nas atividades realizadas em seu laboratório, Dewey (1971) acreditava que a inserção de atividades dramáticas e jogos possibilitava ao jovem e a criança momentos de experimentação que facilitavam o processo de aprendizado, criatividade e traziam nova dinâmica à educação.

Assim, podemos dizer que, enquanto propulsora da criatividade e do desenvolvimento das emoções, a arte esteve presente em diversas culturas, desde os tempos mais remotos, e foi sendo inserida e relacionada ao aprendizado, tanto da criança, quanto do adulto.

É fato que organização e indivíduo desempenham papéis diferentes, porém se relacionam e dependem um do outro. Sem o indivíduo não há a organização, e é por intermédio da participação dele que a aprendizagem na organização é viabilizada (Elkjaer, 2004; Senge, 2006). É atribuição também da organização incentivar e promover a criatividade, permitir que a criatividade e a emoção estejam presentes no dia a dia dos seus trabalhadores, que as atividades ali desempenhadas não sejam fruto de uma mera repetição, mas que haja a promoção do ser humano como um ser total, com corpo, mente e sentimento (Courtney, 2010).

Ao proporcionar o desenvolvimento de qualidades essenciais ao indivíduo, é possível identificar que a arte começa a ser utilizada pelas mais distintas áreas do conhecimento, inclusive na Administração (Barry, 2008; Sutherland, 2012; Flach et. al, 2013; Descubes & McNamara, 2015).

Tomando como base artigos e pesquisas que tratam da AO, do aprendizado e da emoção nas organizações, bem como da arte utilizada como mecanismo de desenvolvimento da criatividade, a pesquisadora se insere em uma escola de teatro para uma experiência etnográfica, como requisito de uma das disciplinas do mestrado. Nessa experiência etnográfica a pesquisadora identificou que muitas pessoas que já atuam no mercado profissional têm recorrido ao teatro como forma de estimular e desenvolver habilidades de comunicação, improvisação e controle emocional e que, utilizam as técnicas aprendidas nas aulas de teatro em seu dia a dia no ambiente de trabalho.

Diante da experiência realizada pela pesquisadora e de reflexões e conversas com o orientador surgem algumas questões: Pode a arte cênica auxiliar no processo de aprendizado organizacional? As organizações estão preparadas e dispostas para inovarem em seu processo de aprendizado organizacional? Na busca de encontrar respostas para tais questões, nasce o interesse em pesquisar a relação da AO e a arte cênica, na intenção de saber como o teatro pode auxiliar no processo de aprendizado organizacional, ao mesmo tempo em que desenvolve habilidades criativas e emocionais.

De acordo com Stanislavski (2016), a inserção da arte na vida do ser humano traz a possibilidade de estimular o processo criativo, trabalhando com corpo, mente e espírito, desenvolvendo o indivíduo como um ser total, pois como assevera o autor: “o elo entre o corpo e a alma é indivisível. A vida de um dá vida ao outro. Todo ato físico, exceto os puramente mecânicos, tem uma fonte interior de sentimento” (p. 183).

Para Stanislavski mente e corpo representam um *continuum* psicofísico, rejeitando a concepção ocidental que separa a mente do corpo, em consonância com o psicólogo francês Théodule Ribot, que acreditava que a emoção nunca existe sem uma consequência física.

Stanislavski foi um dramaturgo russo, que criou um “Sistema”, contendo técnicas de encenação teatral para a aprendizagem do ator, que estimulam a criatividade e a imaginação, catalogadas no livro “A preparação do ator”. Para a criação desse sistema, Stanislavski começou a observar a si mesmo e a atuação de seus colegas em cena, transformando-os muitas vezes em “cobaias” do seu experimento (Guinsburg, 2008).

Sendo assim, o Sistema que contempla técnicas para o trabalho do ator em cena criado por Stanislavski sugere técnicas específicas que ajudam o ator a desenvolver um estado de

mente e corpo que estimula a experiencição (Carnicke, 2000), o que também era defendido por Dewey e atualmente presente nas pesquisas de Elkjaer.

Esse processo de experiência, de vivência, que permite ao ser humano passar por uma situação, atividade ou ainda aprendizado de maneira diferente de outra pessoa pode ser considerado como uma das explicações para *perezhivanie*, termo de origem russa cunhado por Vygotsky, sem uma tradução específica, mas que seria algo próximo de vivência (Liberali & Fuga, 2018), e não somente uma experiência emocional, mas a união de diferentes processos psicológicos, que incluem emoção, compreensão, percepção, pensamentos, memórias, atitudes, vícios, conflitos internos e até mesmo medo (Veresov, 2015).

Liberali e Fuga (2018) consideram que a *perezhivanie* foi também utilizada por Stanislavski como uma ferramenta que abria caminho para que os atores constituíssem suas personagens por meio das experiências vividas, que permitem sentir, viver, entender, e assim, estabelecer uma conexão real com o público. De tal modo, a arte como processo de vivência permite ao ator se conhecer, controlar emoções e explorar a criatividade.

Eis aqui a aproximação da AO com a arte cênica, pois enquanto ator da vida organizacional, o indivíduo está sujeito a desempenhar diversos papéis e nesse emaranhado de atuações, precisa conhecer a si mesmo, como se constitui nesse ambiente, assim como Stanislavski considerava que o ator deveria atuar em cena.

Essa aproximação é evidenciada por pesquisas realizadas na última década retratando a utilização da arte como mecanismo de inovação e de criatividade, trazendo ganhos significativos para as organizações que estão dispostas a abrir as suas portas para o novo, utilizando-se dos benefícios da arte, da improvisação, para os acontecimentos que não estavam no script, previamente elaborado. Barry (2008), relata em seu artigo "*The Art of...*", que algumas organizações têm financiado o desenvolvimento dos seus funcionários, como a Siemens e a Unilever, as quais investiram em arte como base de formação de seus funcionários. Estas empresas passaram a entender que pintura, canto, poesia e aulas de teatro transmitem novas formas de pensar, maneiras criativas que podem ser aproveitadas para desenvolver novos produtos e estruturas, incentivando os funcionários a pensarem fora da "caixa".

É evidente que tenhamos que viabilizar o desenvolvimento de criatividade e qualidades humanas, pois embora existam pesquisas recentes, há muito ainda o que explorar, considerando que a maioria das pesquisas é pautada na racionalidade e acabam por negligenciar a empatia e a emoção como aspectos que estão inseridos na organização.

Precisamos proporcionar uma educação que habilite os homens para desenvolverem suas qualidades humanas. É esta a maior necessidade de nosso tempo. A crescente especialização de nossa sociedade científica tende a não se concentrar nas qualidades essencialmente humanas. Tanto em nossa educação quanto em nosso lazer precisamos cultivar o ‘homem total’ e nos concentrarmos nas qualidades criativas do ser humano” (Courtney, 2010, p. 4).

É importante que as organizações possibilitem aos pesquisadores a promoção de pesquisas e estudos que busquem conciliar a criatividade e o aprendizado por intermédio da arte, viabilizando o desenvolvimento do indivíduo como ser total (corpo, mente e espírito), porém nem todas as organizações estarão dispostas a correrem o risco de não ter o controle sobre seus funcionários. É necessário que os dirigentes das organizações estejam dispostos a abrir as portas de sua empresa para o novo, para o inesperado, assim como ocorrem nas cenas de improvisação teatral, não sendo possível ter a certeza do que acontecerá, porém buscando utilizar a emoção como elemento benéfico na organização (Elkjaer, 2004; Senge, 2006; Courtney, 2010).

No entanto, encontrar uma organização que esteja motivada a vivenciar tal experiência de pesquisa não foi tarefa fácil. Uma vez definido o tema para nossa pesquisa, pensamos em várias possibilidades, até que ao trabalharmos em um plano de estágio docência de uma disciplina da graduação de Administração de Recursos Humanos, nos deparamos com a empresa *Nutre Cosméticos Artesanais*¹, que atuou como parceira do projeto, cedendo os dados de sua empresa para que os alunos trabalhassem temas relacionados à gestão de recursos humanos.

Durante as reuniões iniciais para que o projeto da disciplina de graduação fosse iniciado, pudemos conhecer a empresa e seus dirigentes, que se mostraram receptivos para que pesquisas de aprendizado pudessem ser realizadas com seus funcionários, o que nos demonstrou uma oportunidade favorável de campo para esta pesquisa, tendo em vista os aspectos diferenciados que a *Nutre Cosméticos Artesanais* possui em sua gestão e na condução dos seus negócios.

A empresa *Nutre Cosméticos Artesanais* é uma indústria de cosméticos artesanais, de origem familiar, instalada no interior do estado do Paraná, que tem como um de seus valores a valorização do ser humano, considera seus funcionários verdadeiros artistas e preza pelo desenvolvimento do ser humano pleno (Site da Empresa, 2018). Ao abrir as suas portas para nossas pesquisas, pudemos estabelecer a *Nutre* e os sujeitos que dela fazem parte como nosso campo de pesquisa.

1 O nome da empresa foi alterado para preservar a sua identificação.

A pesquisa teve como ponto de partida a observação participante, com a inserção da pesquisa nas atividades da organização, participando e executando as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores. Buscamos assim conhecer como o aprendizado ocorre na organização e quais as questões envolvidas no processo de aprendizado.

Considerando que a arte se apresenta como propulsora de criatividade, um facilitador para o aprendizado, surgiu nosso problema de pesquisa: como as técnicas de encenação teatral de Staniskavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações?

Com vistas a responder esse problema de pesquisa, estabelecemos como objetivo geral: Compreender como as técnicas de encenação teatral de Stanislavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações. Como objetivos específicos constituímos: a) identificar a aprendizagem existente na organização e como ela ocorre dentro do grupo estudado; b) efetuar a transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para o processo de aprendizagem da organização; c) Interpretar a Aprendizagem Organizacional a partir da implementação das técnicas de encenação teatral de Stanislavski; d) estruturar uma metodologia intervencionista para a AO inspirada na arte cênica.

A inserção da arte nas mais distintas áreas do conhecimento, como também na Administração e, mais especificamente nos Estudos Organizacionais pode ser considerado um tema recente e bastante atual, o que também demonstra ser um campo fértil de pesquisa e pouco explorado até então, como descreve Clark:

A atenção acadêmica a essa área de atividade tem sido muito limitada. Esta área, portanto, oferece uma oportunidade muito fértil para os pesquisadores fazer uma série de insights inovadores significativos. Estes dividem-se entre o desenvolvimento de compreensões mais profundas sobre o uso de técnicas teatrais e como uma atividade em expansão dentro do ambiente corporativo e, usando este site de atividade para contribuir de forma mais ampla para debates dentro de gerenciamento e organização (Clark, 2008, p. 405).

Considerando ser a AO tema bastante recorrente de estudo e pesquisa, possuindo uma abordagem multiparadigmática, é também possível identificar que há lacunas a serem preenchidas:

As questões que desafiam a AO refletem a limitação ou falta de uma abordagem teórico-metodológica sólida que integre os diferentes aspectos relacionados à aprendizagem, desde questões epistemológicas e ontológicas até os métodos de como proceder à aprendizagem (Cassandre & Pereira-Querol, 2014, p. 19).

Nogueira e Odélius (2015) evidenciam a carência de uma metodologia que atenda às necessidades da AO e consideram que esse é um dos maiores desafios, com “possibilidades pouco exploradas e uma hegemonia dos instrumentos de percepção individual” (p. 16).

Na ausência de métodos específicos ou próprios da AO e, com a possibilidade de promover a interdisciplinaridade entre as áreas de estudo, como sugeriu Argyris (1976), justifica-se a presente pesquisa, em que visamos promover um diálogo e uma transposição de métodos de outras áreas, a exemplo das pesquisas etnográficas utilizadas na Administração, mas que têm sua origem na Antropologia, buscamos efetuar a transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para a AO.

Para que a transposição das técnicas de encenação teatral fossem realizadas, utilizamos a proposição recomendada por Robinson e Cassandre (2019), tendo como base o livro “A preparação do ator”, utilizando dos seguintes capítulos: II) Quando atuar é uma arte, III) Ação, IV) Imaginação, propondo um esquema Perguntar (quando) – Experimentar (ação) – Responder (imaginação).

Na proposta de Robinson e Cassandre (2019), Perguntar – Experimentar – Responder, no primeiro passo, o indivíduo consciente do seu papel, da completude do seu ser, encontra-se “inteiro” na organização em um processo que desperte perguntas, questionamentos e que o leve a ação; no segundo passo, após um processo de questionamento o indivíduo é levado a agir, a interferir, a propor soluções diferentes, a questionar os rumos, as emoções e não as esconder (pois a aprendizagem ocorre na prática, ganha significado na ação, no fazer, na atividade); no terceiro passo, o indivíduo é levado a criar, imaginar, pensar e repensar a busca de soluções.

Ao efetuarmos a transposição das técnicas de encenação teatral para a AO, utilizamos como base metodológica a metodologia intervencionista, inspirada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural.

As metodologias intervencionistas estão apoiadas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e, segundo Cassandre e Godoi (2013, p. 12): “a Teoria da Atividade propõe analisar o desenvolvimento dos sujeitos dentro das atividades sociais práticas, valorizando o pressuposto de que são nas atividades que os seres humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciências”. Assim, como são também nas atividades que o indivíduo executa que ele se conhece, se reconhece, como um agente de mudança, de criatividade, podendo ser a arte um mecanismo que desperta sentidos, emoções, percepções e aprendizado.

Entender o indivíduo como um ser social, que interage com o meio em que está inserido, é entender também o seu poder de agência que costumeiramente é ocultado nos ambientes organizacionais (Robinson e Cassandre, 2019). Portanto, é possível por meio da arte, resgatar as emoções, permitir ao ser humano que enxergue a completude do seu ser? É o que buscamos compreender com a presente pesquisa.

Para a interpretação e análise do material desta pesquisa foi utilizada o modelo de análise interpretativa, criada por Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994), cujo objetivo é interpretar dados textuais gerados em grupos de discussão, o que se assemelha a IC. Foi efetuada uma transcrição dos vídeos e após a transcrição foi seguida uma sequência de etapas sugeridas pelos autores: a) leitura dos discursos; b) redução dos dados textuais por meio dos processos de segmentação e categorização; c) disposição e ordenação dos dados; d) obtenção de conclusões, que foram sendo construídas durante todo o processo de análise; e) verificação dos resultados, apontando argumentos que comprovem ou permitam defender a assertividade dos resultados obtidos.

Cabe aqui esclarecer ao leitor a organização desta dissertação. Iniciamos com a Introdução. No capítulo dois, trazemos relatos de pesquisas que têm utilizado a arte no contexto dos Estudos Organizacionais. O capítulo três é composto pela fundamentação teórica da pesquisa, trazendo conceitos da Aprendizagem Organizacional e da abordagem utilizada como pano de fundo para a pesquisa, a terceira via de Bente Elkjaer. No capítulo quatro apresentamos a História do Teatro e, como a arte cênica vem sendo disseminada e utilizada por homens e mulheres ao longo dos tempos, assim como apresentamos Stanislavski e seu Sistema e como a sua obra têm inspirado autores e pesquisadores no Brasil. Os procedimentos metodológicos estão detalhados no capítulo cinco, contendo uma breve descrição da Teoria da Atividade Histórico-Cultural, que dá suporte para as Metodologias Intervencionistas, e também a apresentação do Laboratório de Mudança e da Intervenção Trans/Formativa que serviram para a transposição das técnicas de encenação teatral para a Aprendizagem Organizacional. No capítulo seis há a apresentação do campo de pesquisa e, dos sujeitos e sujeitas que irão compor a Intervenção. No capítulo 7 detalhamos o processo de implementação da Intervenção Cênica, bem como os resultados e as análises, conforme estabelecido nos objetivos específicos. No capítulo 8 uma breve consideração da pesquisadora em primeira pessoa e por fim, no capítulo 9 as Considerações Finais.

2 A ARTE NO CONTEXTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No campo dos Estudos Organizacionais e mais especificamente na Aprendizagem Organizacional (AO), uma das abordagens para a arte tem sido a abordagem estética. De acordo com Strati (2010) A compreensão estética do trabalho e da vida organizacional estuda como indivíduos e grupos atuam nas organizações, observando seus sentimentos, desejos, gostos,

talentos e paixões, o que pode estar em consonância com a terceira via da AO, proposta por Elkjaer.

Strati (2010) considera ainda que, no trabalho, com seus corpos, de fato, as pessoas sentem e julgam, percebem e agem, e isso dá origem à diversidade dos próprios corpos, sob a forma de conhecimento pessoal e experiência, aptidão, talento e criatividade. Sendo assim, na compreensão estética do trabalho e da vida organizacional, o corpo é considerado no que tange a sua capacidade sensorial, por meio dos sentidos (visão, audição, toque, paladar, olfato) e das relações sociais, pois como considera Flores-Pereira e Cavedon (2009), é por meio do corpo que conhecimentos são adquiridos e construídos.

Outro elemento que compõe a dimensão da estética organizacional, abordada por Strati, é o status teórico dos objetos não humanos (Bijker & Law 1992; Latour 2005; Law 1991, *apud* Strati, 2010), que possuem a capacidade de influenciar as relações entre homem-organização-homem por meio de sua ação, a exemplo do microfone que amplifica a voz e permite um maior alcance, assim sai do status de ser somente um dispositivo com o qual é possível estender o alcance de ação, mas assume o status de coautor do som da voz, exercendo esse não humano uma função de ação.

Há também o debate organizacional sobre a dimensão do conhecimento que dá destaque ao conhecimento pessoal, que tem influenciado grande parte dos temas sobre aprendizagem organizacional.

Segundo Strati (2010) a compreensão estética da vida profissional e organizacional tem vínculos muito próximos com a abordagem do simbolismo organizacional (Martin 2002a; Turner 1990), que trata a organização como uma construção simbólica e define-a em termos de culturas sociais envolvidas em negociações constantes. Sendo assim: “Foi, de fato, dentro deste conjunto de estudos sobre a imagem organizacional, o valor simbólico dos artefatos, as crenças dos atores e os simbolismos que mobilizaram a ação organizacional que surgiu e desenvolveu o estudo da estética organizacional” (Strati, 2010, p. 885).

No final dos anos 80 e início dos anos 90 surgiram três abordagens que facilitaram a compreensão da dimensão estética nos Estudos Organizacionais: abordagem arqueológica; abordagem lógica empática e abordagem estética. Já no início dos anos 2000 surgiu a quarta abordagem: a artística.

A abordagem arqueológica: Metaforicamente o pesquisador é retratado como um arqueólogo ou historiador, investigando a estética organizacional pelas culturas e simbolismos organizacionais. A arquitetura, os edifícios, o prédio e a decoração do ambiente em que a

organização está instalada, representam a identidade da organização, assim o pesquisador, ativa os cinco sentidos (observa, ouve, experimenta, toca, sente os cheiros) para analisar a organização e os artefatos produzidos por ela e por seus indivíduos (Strati & Montoux, 2002).

A abordagem empática lógica: (Gagliardi, 1990a, 1996 *apud* Strati, 2010) considera a influência emocional dos artefatos, considerando que representam muitos significados da organização. Dessa forma a pesquisa é constituída de três fases. Na primeira fase o pesquisador atua com a observação, imergindo na organização estudada e se rendendo a intuição passiva, interrogando-se sobre as sensações sentidas e experimentadas pelos artefatos organizacionais, conhecimento empático. Na segunda fase, o pesquisador atua coma a interpretação, interpretando as suas descobertas com base em suas emoções e reflexões, equilibrando o conhecimento empático e exercitando o desapego analítico. Na terceira fase, o conhecimento empático é deixado de lado, para que o pesquisador empregue métodos analíticos lógicos, embora de uma maneira ainda sensivelmente estética e “eloquente” (Strati & Montoux, 2002; Strati, 2010).

A abordagem estética: O pesquisador escolhe um assunto para investigar de acordo com o seu gosto estético. Ao observar e ouvir os outros no contexto organizacional, o pesquisador permite que suas experiências surjam e os revivem ao redigirem os materiais coletados, para que eles se tornem parte integrante dos dados de pesquisa, refletindo as preferências estéticas do pesquisador em relação aos dados pesquisados e desenvolvidos (Strati & Montoux, 2002).

A abordagem artística: preocupa-se com o fluxo da criatividade e o lúdico na organização como em performances artísticas (Hatch 1999, Scalfi 2007, Steyaert e Hjorth, 2002, *apud* Strati, 2010) e o que pode ser aprendido sobre a liderança organizacional dos mundos da arte (Becker, 1982, *apud* Strati, 2010).

No processo de transferência de habilidades, os métodos baseados em artes podem facilitar o desenvolvimento de habilidades artísticas que podem ser aplicadas de forma útil nas configurações organizacionais (por exemplo, os residentes médicos estão sendo ensinados habilidades de teatro para aumentar sua empatia clínica (Strati, 2010, p. 887).

Considerando então a abordagem artística de Strati e tendo como base a “terceira via” da AO proposta por Elkjaer, onde consideramos a experiência (como conhecimento), a reflexão, mas também o corpo, a emoção, a intuição, o ser humano completo em seu processo criativo, nos aproximamos da arte:

Ao longo da história, praticamente todas as culturas tiveram arte, música, dança, arquitetura, poesia, contadores de história, cerâmica e escultura. O desejo de criar não é limitado por crença, nacionalidade, credo, formação educacional ou era. O impulso está em nós... Não é limitado às artes, mas pode abranger toda a vida, desde o mundano até o mais profundo (Fritz, 1989 *apud* Senge, 2006, p. 169).

Essa aproximação da arte com a aprendizagem nas organizações tem ocorrido com maior frequência nas duas últimas décadas, o que foi possível constatar ao consultar a base de dados de periódicos da Scielo e da Capes, os quais possuem pesquisas publicadas, onde autores têm se debruçado sob o tema.

Alguns autores têm feito o movimento de vincular, ou ainda como Flach e Antonello (2011) descrevem, criar metáforas dos estudos organizacionais, mais especificamente da gestão organizacional e aprendizagem organizacional com a arte. É possível encontrar pesquisas que relacionem a arte ao desenvolvimento de lideranças e criatividade nas organizações. Pina e Cunha (2002), Flach e Antonello (2011), Flach (2012), Davel (2015), tem se dedicado a discutir a metáfora do *jazz* aplicada às organizações, pois compreendem que a improvisação e a espontaneidade na música se assemelham as improvisações do dia a dia, da rotina e a aprendizagem no ambiente organizacional.

Vera e Crossan (2005) argumentam que para compreender o *jazz* é necessário conhecimento musical, como notas, acordes, melodias, já a improvisação do teatro acontece por meio de falas, gestos, movimentos, expressões corporais, que nos são familiares no dia a dia, o que facilita a transferência da improvisação teatral pois as matérias-primas usadas no teatro são palavras, postura, expressões faciais e tom de voz, assim, qualquer indivíduo tem uma certa capacidade de experimentar e aprender com a improvisação teatral, que pode variar de cultura para cultura, “mas o teatro sempre interpreta a vida real” (p. 204).

No contexto brasileiro Flach e Antonello (2007) fazem relação do ritmo choro ao processo de aprendizagem nas organizações, em que nas rodas de choro há uma reunião de artistas de várias formações, tocando vários instrumentos, de forma espontânea e com espaço para improvisação, assim “torna-se interessante tentar retirar ensinamentos desses campos para depois os transferi-los para o domínio da gestão” (p. 3). Davel e Vianna (2012) entendem que os processos de gestão e criação são indissociáveis, ainda mais no contexto recente das organizações, onde criatividade é palavra de ordem.

Uma outra metáfora artística aplicada aos Estudos Organizacionais é realizada por Kirschbaum et. al (2014), que fazem um comparativo da metáfora do *jazz* ao Repente, um tipo de criação de música e improviso muito comum no nordeste brasileiro, em que os repentistas criam as falas no momento em que estão executando a música, acompanhados de viola. Os autores entendem que como o *jazz*, o Repente traz a analogia de improvisação e criatividade nas organizações, em que os indivíduos “dançam conforme a música”.

Barry (2008) relata em seu artigo “*The art of...*” que empresas como Siemens e Unilever investiram em artes como base de formação de seus funcionários, entendendo que pintura,

canto, poesia e aulas de teatro transmitem novas formas de pensar e maneiras criativas que podem ser aproveitadas para desenvolver novos produtos e estruturas, incentivando os funcionários a pensarem fora da “caixa”.

Flach et. al (2013), em seu artigo “Aprendizagem e Competências por meio das artes: atividade profissional e vivência artística em diálogo”, realizaram entrevistas com vinte e um profissionais, em um festival de artes na cidade de Porto Alegre, que desempenham outras atividades, além das artísticas, e chegaram à conclusão de que as artes são um recurso capaz de promover o desenvolvimento de competências como a capacidade de improvisação, criatividade e flexibilidade, que podem ser utilizadas nas mais diversas profissões.

Já na França, Descubes e McNamara (2015) utilizaram de um tipo de aprendizado baseado em teatro, para o desenvolvimento de sua pesquisa no ano de 2012, junto a uma empresa de energia elétrica. Foram realizadas oficinas teatrais com um grupo de funcionários, baseadas em técnicas de improviso, com o auxílio de dois atores profissionais, em que desenvolviam dramas, musicais ou comédias, bem como a troca de papéis entre os funcionários, ou seja, no momento das oficinas os funcionários simulavam desempenhar as atividades dos colegas de trabalho, trocando de lugar com eles. De acordo com os autores no fim do processo, os funcionários, sentiram-se livres para falar de seus anseios, de suas expectativas e de suas necessidades profissionais, bem como foram avaliados pelos administradores da organização como funcionários ativos e participativos, que desenvolveram a capacidade de atuar em uma gestão colaborativa.

Ainda em termos de gestão, no artigo “*Arts-based methods in leadership development: affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum*”, Sutherland (2012), trata da utilização da música em uma turma de MBA executivo, para o desenvolvimento de habilidades de liderança, considerando que a arte possui a capacidade de despertar um processo reflexivo nas pessoas, além de criar um ambiente onde as pessoas conseguem se conectar umas com as outras com mais facilidade, desenvolvendo a empatia, a facilidade de comunicação e relações interpessoais.

De acordo com as recentes e cada vez mais numerosas pesquisas, podemos constatar que o indivíduo ao trazer a arte para sua vida tem a possibilidade de estimular o seu processo criativo, trabalhar como um ser completo, corpo, mente e espírito: “o elo entre o corpo e a alma é indivisível. A vida de um dá vida ao outro. Todo ato físico, exceto os puramente mecânicos, tem uma fonte interior de sentimento” (Stanislavski, 2016, p. 183).

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Chris Argyris foi um dos autores seminais do que hoje conhecemos como Aprendizagem Organizacional. Argyris teve sua formação inicial em Psicologia, conquistando o título de Phd por meio de estudos sobre comportamento organizacional. Ao longo de sua carreira acadêmica, em parceria com Donald Schon, Argyris desenvolveu pesquisas empíricas em diversas organizações, analisando o comportamento de líderes, gestores e executivos, ao mesmo tempo em que estudavam como as estruturas organizacionais formais e os sistemas de controle e gestão, impactavam sobre os indivíduos e como eles se adaptavam e reagiam a isto.

Ao desenvolver pesquisas que estudavam o comportamento de executivos e gestores, culminando na identificação das formas de aprendizagem nas organizações, Argyris tornou-se um dos mais renomados nomes nas Ciências Sociais, mais especificamente no campo da Administração, vindo a ser professor de Comportamento Educacional e Organizacional na Harvard University nos Estados Unidos.

Em suas pesquisas, Argyris identificou que a aprendizagem na organização, ocorre em circuito único, também conhecido como *single loop learning*, e em circuito duplo, chamado de *double loop learning*. No primeiro, as ações são desenvolvidas para alcançar o objetivo traçado, eliminar erros ou conflitos existentes, assim possui um fim específico. Na aprendizagem de circuito duplo, as ações são designadas não somente para um objetivo específico, mas além de eliminar os erros, questiona-los e mudar as variáveis que o envolvem, como as normas e regras da organização (Argyris, 1976, 2003).

Argyris (2003) acreditava que as pesquisas interdisciplinares favoreciam a produção de conhecimento, o aprendizado e o desempenho dos indivíduos, o que não foi totalmente aceito no início de sua carreira acadêmica. Porém com o decorrer do tempo e com a atenção de novos pesquisadores acerca do tema, a AO passou a ter grande notoriedade, possuindo diversas abordagens para a mesma (Wang & Ahmed, 2003). Podemos dizer que a AO apresenta uma abordagem multiparadigmática e utilizada por diversas áreas como: Psicologia, Sociologia, Antropologia, Cultura, Metodologia e Gestão. No campo dos Estudos Organizacionais, muito se têm discutido e pesquisado sobre a AO nas últimas décadas, e como ela se estabelece entre os indivíduos e as organizações.

A AO parte de uma natureza ontológica construtivista, onde o conhecimento e o aprendizado nas organizações é construído, partindo do conhecimento adquirido, partilhado e compartilhado entre os indivíduos que compõem a organização.

Wang e Ahmed (2003) consideram que no contexto de aprendizagem organizacional, o aprendizado não pode ser tratado somente como uma coletividade de aprendizado individual, mas também a interação entre os indivíduos no contexto da organização e a interação entre as organizações, e que a AO precisa incorporar a perspectiva de criatividade e inovação radical, como uma orientação estratégica para uma vantagem competitiva sustentada.

Segundo Elkjaer (2001) deve se buscar o desenvolvimento de funcionários ativos e reflexivos que são capazes de desenvolver suas próprias experiências, não se atendo somente na participação, pois participar não é sinônimo de que algo foi aprendido, mas sim quando há um engajamento ativo. O que de acordo com Pereira-Querol, Jackson Filho e Cassandre (2011, p. 612), tem sido buscado pelas organizações, como novas formas de atuação e condução de seus negócios, a fim de se manterem “vivas”, competitivas:

No contexto diário das organizações percebe-se um incentivo crescente por parte dos gestores para que os próprios envolvidos nas atividades participem no desenvolvimento de novas formas de trabalho, na busca de melhorias das atividades, na resolução dos problemas existentes, ou seja, para que possam trabalhar comprometidamente com os seus pares, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, estrategicamente a aprendizagem é considerada atividade-chave, para as organizações que desejam manter-se alinhadas a seu ambiente, adaptada, e com possibilidade de vida longínqua, não devendo ser reduzida como forma alternativa de gestão ou inovação:

Seja pela visão processual implícita na sua lógica, seja pela ênfase no coletivo ou pela premissa de renovação, a aprendizagem organizacional é uma abordagem que apresenta alguns pontos em comum com relação aos novos desafios organizacionais. E dessa maneira não poderia ser reduzida a um “modelo de gestão”, mas deve ser compreendida como um conjunto de processos únicos construídos ao longo da vida organizacional, baseado em suas experiências e especificidades. Portanto, a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma abordagem bastante promissora e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho (Bitencourt & Azevedo, 2006, p. 110).

Ainda de acordo com Pereira-Querol, Jackson Filho e Cassandre (2011), a aprendizagem pode tanto ser tratada como a assimilação de conhecimentos que já existem ou como a criação de novos conhecimentos, porém não deve ser encarada como simples mediadora de conflitos e mensurada por meio da solução de problemas, pois há elementos subjetivos que devem ser considerados e que, raramente, são controlados por pesquisadores e gestores (Santos & Cassandre, 2017).

De acordo com Grey (2004) algumas organizações acreditam ser possível ter controle sistemático das relações sociais, tratando as pessoas como se elas fossem simples objetos, em vez de também sujeitos. Não consideram que as pessoas possuem capacidade de agência e que reagem de maneiras diferentes umas das outras aos eventos e acontecimentos.

Tratar da AO envolve tratar do aprendizado individual, pois a organização em si não é capaz de aprender (caso contrário estaríamos reificando-a), mas sim os indivíduos que fazem parte dela, que a compõem: “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (Senge, 2006, p. 167).

Entre as formas existentes na literatura sobre AO, há a abordagem cognitiva (que trata do aprendizado individual) e a abordagem participativa (baseada em prática). Elkjaer (2004) as considera como duas metáforas, da aquisição e da participação, respectivamente:

A metáfora de aquisição compreende um entendimento da aprendizagem como aquisição individual de conhecimentos e habilidades. A mente é vista como um recipiente, o conhecimento como substância e a aprendizagem é a transferência e a adição de substância à mente (Elkjaer, 2004, p. 419-420).

Podemos então considerar que, o aprendizado nas organizações é viabilizado pelo conhecimento adquirido por seus indivíduos. Conhecimento este intermediado por livros, banco de dados ou conceitos já existentes. A organização é vista como um sistema e, o indivíduo que participa dela, necessita enxergá-la como tal (Senge, 2006). Os membros da organização entendendo-a como uma entidade abstrata, um sistema, devem aprender a se relacionar para viabilizar o desenvolvimento da aprendizagem.

De acordo com Elkjaer (2004, p. 422) “A separação entre indivíduo e organização é um problema reconhecido na literatura de aprendizagem organizacional e alvo de muitas críticas”. Deve-se então considerar que o indivíduo age em nome da organização e que, indivíduo e organização devem ser entendidos como distintos, se inter-relacionam, porém, não são um ser único.

Na metáfora da participação, há o entendimento de organizações como comunidades de prática, sendo que o foco não está no indivíduo, mas sim nos processos coletivos:

O aprendizado é considerado uma parte da atividade humana - a aprendizagem, em outras palavras, não deve ser evitada. A aprendizagem é uma parte integrada da vida organizacional cotidiana e sua prática de trabalho. Essa visão de AO muda o processo de aprendizagem de ter lugar na mente dos indivíduos para fazer parte dos padrões de acesso e participação dos membros organizacionais (Elkjaer, 2004, p. 422).

Na metáfora da participação o conhecimento deve ser entendido como o conhecimento embutido ou situado em uma comunidade de prática e não armazenado em livros, cérebros e sistemas de informação. O conhecimento resulta do processo de produção ativo determinado pelos padrões de participação nas comunidades de prática (Elkjaer, 2004).

Utilizando-se então dos estudos de Dewey, Elkjaer (2004), mostra que é possível expandir a metáfora de participação para incluir um conceito de conhecimento que inclua atuação e pensamento, bem como corpo, emoção e intuição. Reconhecendo que a aprendizagem envolve habilidades e aquisição de conhecimento e, assim, inclui a metáfora de aquisição. Apresenta-nos então, a "terceira via" da aprendizagem organizacional:

A acentuação de um "terceiro caminho" de AO é feita por uma síntese do "primeiro" e do "segundo caminho" da AO. A "terceira via" combina as metáforas de aquisição e participação para aprender, visto que AO é vista como uma combinação de habilidades e aquisição de conhecimento (produto) e participação em comunidades de prática (processo) (Elkjaer, 2004, p. 429).

Diferentemente das duas metáforas tratadas anteriormente, onde a organização ora era vista como sistema, ora como comunidade, na terceira via proposta por Elkjaer (2004), a organização é considerada como mundos sociais. O indivíduo não é um "agente gratuito" ou subjugado à comunidade, mas pode ou não estar comprometido a participar de eventos como parte da vida e prática organizacional. A terceira via utiliza-se do conceito de experiência e inquérito / pensamento reflexivo de Dewey, considerando experiência como:

O processo real de "viver" e o resultado disso. A experiência é a transação contínua e a formação mútua do indivíduo e do meio ambiente e do produto aqui apresentado. Assim, a experiência é ao mesmo tempo um processo e um produto - ou um resultado do processo (Elkjaer, 2004, p. 423).

No entendimento de Elkjaer (2004) o conhecimento na ótica de Dewey sempre se refere diretamente à experiência humana individual e coletiva (o processo e o resultado). Dessa forma, o pensamento é um instrumento, uma forma de experimentar na mente diferentes soluções para os problemas, podendo dizer que a condição para a aprendizagem é o engajamento no questionamento e a aplicação do pensamento e da reflexão como ferramentas nesse esforço:

A noção de inquérito de Dewey é anexada ao processo real de "tornar-se conhecedor" - de ter experiências. É parte da vida perguntar ao mundo, analisar as coisas, fazer avaliações e tirar conclusões. Isso é feito o tempo todo se alguém está consciente disso ou não. É assim que os seres humanos aprendem e se tornam competentes (Elkjaer, 2004, p. 425).

Faz parte da vida efetuar questionamentos, análises, avaliações e assim chegar a conclusões, isso acontece todos os dias, conscientemente ou inconscientemente. O conceito de experiência enfatiza corpo, emoção e intuição como partes cruciais do aprendizado organizacional. Flores-Pereira e Cavedon (2009, p. 166) consideram que é por intermédio do corpo que conhecimentos são adquiridos e construídos:

Não é só a mente que constrói conhecimento, pois ela própria se constitui baseando-se em uma existência inicial pré-reflexiva (pré-objetiva), a qual torna possível a formação do pensamento racional e da cultura como sistema de representações. A construção do conhecimento em cultura organizacional não pode abster-se, desse modo de conhecer as organizações, um conhecimento que está enraizado no corpo. É necessário, pois, trazer a ideia metodológica de se considerar as

percepções e reações do corpo como um aspecto central da aprendizagem sobre as organizações. Mais do que um artefato, o corpo tem a potencialidade de incrementar o conhecimento sobre experiência, aprendizado e mudança da cultura organizacional.

A terceira via também possibilita a aprendizagem a partir de habilidades e aquisição de conhecimento, ou participação em comunidades de prática para investigação individual e conjunta, ou reflexão reflexiva. De acordo com Elkjaer (2004, p. 426): “A experiência e o inquérito são, no entanto, processos, que não podem ser limitados à mente ou ao corpo, conhecimento ou emoção, pensamento ou ação, mas abrangem todas as partes”.

Elkjaer (2004), considera ainda que a implicação da compreensão da “terceira via” da AO é, ao mesmo tempo, trabalhar com o desenvolvimento de habilidades individuais e aquisição de conhecimento, bem como desenvolvimento organizacional. É reconhecer que indivíduos e organizações estão relacionados de forma transacional e que nenhuma mudança organizacional pode ser iniciada sem consequências, a curto ou a longo prazo, para indivíduos e grupos.

Com a terceira via abre-se uma nova agenda de pesquisa, com estudos e análises nas diferenças organizacionais e na organização coletiva da reflexão. Cabe considerar também que o desenvolvimento e a aprendizagem individual e organizacional andam de mãos dadas, para criar uma organização duradoura de aprendizagem e uma AO frutífera, o que pode ser complementado pela arte, já que a arte viabiliza o processo de reflexão e entendimento, pois leva o indivíduo a conhecer e explorar áreas que normalmente são silenciadas, reprimidas como a criatividade e o pensamento crítico.

Para compreendermos o caminho percorrido pela arte, como ela se aproximou da educação, da formação dos indivíduos ao longo dos tempos e como pode ser relacionada com a aprendizagem nas organizações, traremos um breve histórico do teatro.

4 HISTÓRIA DO TEATRO

Ao longo do tempo observamos que o ser humano tem exercido uma relação próxima com a arte, das mais variadas maneiras, seja por meio da música, dança, poesia, teatro, sendo estas consideradas formas de divertimento e distração. Os povos primitivos utilizavam o teatro como forma de retratar acontecimentos do cotidiano, da vida em comunidade, como a caça dos nômades da Idade da Pedra, a dança da fertilidade e colheita, além de ritos e cultos divinos. As

tribos aborígenes utilizavam-se de representações como rituais em agradecimento aos deuses (Berthold, 2011).

Já o teatro na forma que conhecemos atualmente no Ocidente, teve sua origem na Grécia no século V a.C., nas festas que eram realizadas em homenagem ao deus Dioniso, as Dionisiacas. Dioniso era considerado deus do vinho, da vegetação, do crescimento, da procriação, da vida exuberante e do teatro (Berthold, 2011). Tais festas aconteciam todos os anos, na primavera, na época em que era feita a colheita das uvas para produção do vinho e duravam por vários dias. Em 534 a.C. Téspis de Icária, considerado o primeiro ator do teatro ocidental, participou de uma dessas festas, colocando-se à parte do coro como solista e criou um diálogo com o condutor do coro, inovando a maneira de condução das representações nos rituais existentes até então.

A partir daí surgiram os prédios teatrais gregos e construções ao ar livre. Outros atores foram sendo incluídos a partir de Ésquilo e Sófocles, que criavam e de certa forma dirigiam as representações dramáticas, denominadas de tragédia (tragos = bode e ode = canto), apresentadas no concurso anual, onde o ganhador do concurso recebia como prêmio uma cabra ou bode (Berthold, 2011; Courtney, 2010).

Ocorre também o surgimento da comédia ática, criada pelo ateniense Aristófanes, que posteriormente foi considerada a precursora da caricatura política, pois efetuava crítica política em forma de comédia e satirizava deuses e mitologia.

Desse modo, o teatro foi sendo disseminado para outros países. Em Roma, na Itália, a arte foi influenciada pelo teatro grego e em suas apresentações veio a ter grande alcance de público, construindo, inclusive, tendas que abrigavam até 40.000 espectadores, passando a ter o seu primeiro prédio teatral no ano de 55 a.C.

Na China há relatos de expressões de arte desde o ano 1766 a.C., por meio de tribos seminômades que realizavam danças cerimoniais acompanhadas por flautas e percussão, com um coro de meninos e meninas. Por volta do século VIII, com influências vindas da Pérsia e da Índia, o teatro passa a ter uma variedade de representações, com marionetes e estilos populares. O regime comunista que chegou ao poder do país eliminou elementos religiosos, porém manteve o incentivo à dramaturgia (Courtney, 2010).

De acordo com Courtney (2010) e Berthold (2011) foi justamente na área religiosa que o teatro encontrou barreiras, pois o Cristianismo o considerava pagão, extinguindo as representações teatrais. Em contrapartida no período medieval, o teatro ressurgiu por meio da igreja com a encenação da Páscoa e ressurreição de Cristo, sendo então utilizado como ferramenta de evangelismo adotada por padres e monges.

Foi por meio da religião que o teatro chegou ao Brasil, com a utilização do teatro pelos padres jesuítas vindos de Portugal, como o padre Giuseppe de Anchieta e o padre Antônio Vieira, para catequização dos indígenas, incluindo nas peças elementos da crença cristã. As peças eram escritas com intenções didáticas, não somente de ensino da língua portuguesa, mas procurando sempre encontrar meios de traduzir a crença cristã para a cultura indígena (Berthold, 2011; Courtney, 2010).

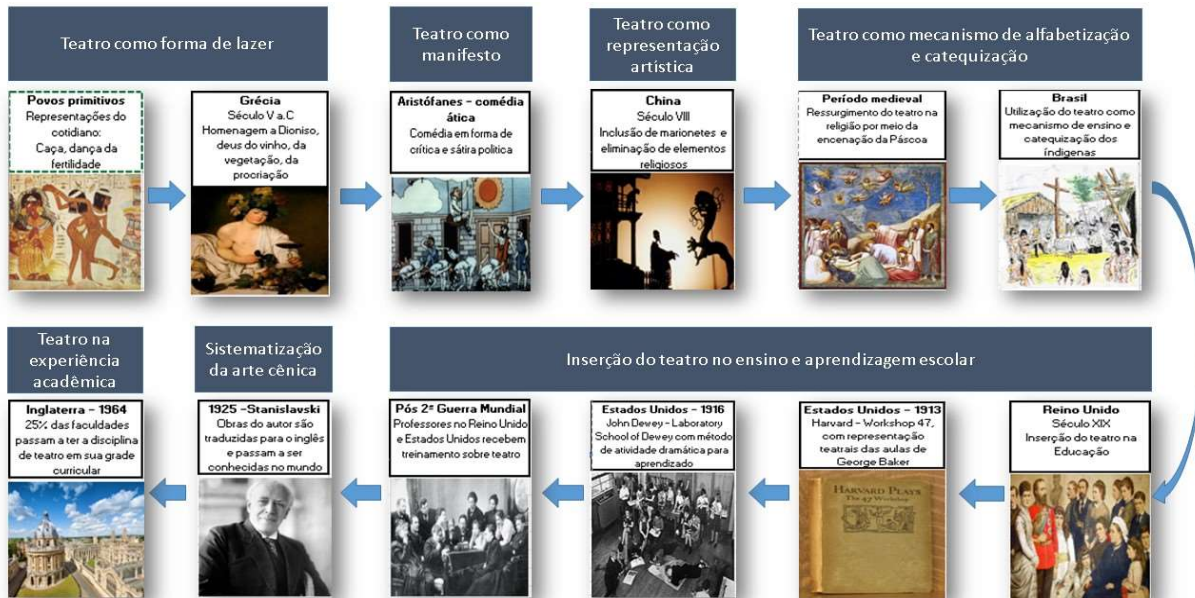
Em 1913, na universidade de Harvard, nos Estados Unidos, o professor George Pierce Baker fundou o Workshop 47, que se tratava de um fórum para a execução de peças desenvolvidas dentro de sua classe de Inglês, foi ele também o responsável pela fundação da Escola de Drama de Yale em 1925 (Berthold, 2010). Em 1916, John Dewey implantou em seu laboratório “*Laboratory School of Dewey*” nos Estados Unidos, um método de atividade dramática também chamada de “aprender fazendo” que, segundo ele, era essencial exercitar a experiência, o “fazendo” para o processo de aprendizado. Caldwell Cook considerava que a atividade dramática era um método bastante efetivo de aprendizagem.

Após a Segunda Guerra Mundial as escolas britânicas inseriram o teatro em suas aulas, influenciando não somente crianças, mas também professores que passaram a receber treinamentos. Surgiram cursos sobre “Teatro Criativo” nos Estados Unidos e em 1964 era possível ver que 25% das faculdades inglesas possuíam em sua grade curricular a disciplina de teatro.

Dessa forma identifica-se que tanto no Brasil como em outros países, a arte esteve relacionada com a educação e a aprendizagem, sendo o teatro uma ferramenta didática de propagação de ensinamentos educacionais e religiosos. De acordo com Courtney (2010) a educação ateniense do século V a.C. utilizava-se da arte como mecanismo educacional. O teatro era um importante instrumento que proporcionava a disseminação do conhecimento para o povo e era um dos poucos prazeres literários disponíveis. Verifica-se que, ao longo dos tempos o teatro foi sendo inserido no processo de aprendizagem, sendo que, ainda de acordo com Courtney (2010), ele teve seu renascimento na educação na segunda metade do século XIX no Reino Unido quando as crianças da rainha Vitória e do príncipe Albert apresentaram peças de teatro, o que passou a ser comum em escolas a partir de então.

No quadro 1 podemos visualizar a história do Teatro no mundo e como o teatro tem sido empregado em diversos momentos, situações e para fins diversos.

Quadro 1: O Teatro e suas formas de manifestação ao longo do tempo



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Desde o seu surgimento, o Teatro esteve relacionado com formas de educação e aprendizagem, o que entendemos que pode ser ampliado para os Estudos Organizacionais, mais especificamente na Aprendizagem Organizacional, abrindo-se a possibilidade de uma nova agenda de pesquisas.

Já no século XIX, surge na Rússia aquele que viria a se tornar um grande nome do Teatro, conhecido não somente no seu país natal, mas por diversos países do mundo, Stanislavski revolucionou a arte cênica, como ator, autor, diretor e criador do que foi chamado de Sistema, cuja função era esquematizar os passos de preparação do ator. No tópico a seguir, trataremos de Stanislavski e sua obra.

4.1 STANISLAVSKI E O SEU SISTEMA

Antes de tratarmos sobre o Sistema de Stanislavski, cabe uma pequena apresentação do autor. Tendo como nome de batismo Constantin Sergeevich Alexeiev, adotou o nome Constantin Stanislavski. Nasceu em 1863, na Rússia, no seio de uma família de industriais ricos. Ainda na infância, aos sete anos, seu pai construiu um teatro para ele na propriedade da família.

Por conta de suas posses e recursos, teve uma juventude com acesso a teatros, circos, balets e a ópera (Carnicke, 2000), desenvolvendo ainda mais a sua veia artística.

No ano de 1888 Stanislavski fundou a Sociedade de Arte e Literatura; em 1897, em parceria com Vladimir Danchenko fundou o Teatro Popular de Arte, que viria a se tornar posteriormente o Teatro de Arte de Moscou, momento em que passa de amador para profissional (Carnicke, 2000).

Stanislavski foi um incansável estudioso, que buscava sempre aprimorar o seu trabalho:

Por diversas vezes durante sua carreira, experimentou o simbolismo, o verso, a ópera, a psicologia comportamental Ocidental, ideias Orientais sobre a unidade corpo/mente, e as tendências da crítica de arte e de literatura. Em suma, ele abraçou de bom grado qualquer coisa que pudesse iluminar a atuação e o teatro (Carnicke, 2000, p. 3).

Em 1906, iniciou o que foi chamado posteriormente de Sistema, onde buscou sistematizar técnicas de aprendizagem para o ator, o que foi de início questionado por sua equipe. Em 1912 criou o “Primeiro Estúdio” onde pretendia trabalhar com atores que estivessem mais dispostos a utilizar-se das suas técnicas.

Entre 1917 e 1921, devido a revolução bolchevique, a Rússia entrou em estado de caos e Stanislavski perdeu a riqueza e os privilégios de sua juventude, teve que vender suas posses para sobreviver e o dramaturgo Anatoly Lunacharsky, interveio junto a Lênin em favor de Stanislavski, cedendo o estado e alojando Stanislavski numa casa modesta, com duas salas para os ensaios (Carnicke, 2000).

Diante da situação precária Stanislavski, em parceria com a equipe do Teatro de Arte de Moscou, optou por fazer turnê na Europa e também na América, o que ocorreu entre os anos de 1922 a 1924. Enquanto esteve em turnê, Stanislavski escreveu e publicou suas obras “Minha Vida na Arte” e “A Preparação do Ator”, o que contribuiu para auxiliar em suas dificuldades financeiras. Ao retornar para a Rússia, em 1927, em comemoração aos 30 anos do Teatro de Arte de Moscou interpretou pela última vez seu personagem Vershinin na peça “As três irmãs”. Encontrando-se enfermo, recolheu-se em sua casa e em seus últimos anos dedicou-se a escrever sobre suas experiências no teatro, vindo a falecer em agosto de 1938 (Stanislavski, 2016, prefácio de Martin Gonçalves).

Desde a publicação de suas obras iniciais em 1925 nos Estados Unidos, Stanislavski tornou-se amplamente conhecido e suas técnicas têm sido utilizadas como base para a formação de diversos atores ao redor do mundo. Sua obra “A preparação do Ator” é demasiadamente lida, não exclusivamente por atores e diretores, mas pelo público em geral.

Após uma breve apresentação da vida de Stanislavski podemos então nos ater sobre o seu “Sistema”. Para a criação do sistema, Stanislavski começou a observar a si mesmo e a

atuação de seus colegas em cena, transformando-os muitas vezes em “cobaias” do seu experimento (Guinsburg, 2008).

Ao longo de sua vida Stanislavski buscou aprimorar cada vez mais o seu método. De acordo com Carnicke (2000), ele nunca considerou seu Sistema ou seus livros como finalizados ou completos. Na época de sua morte, ele havia aprovado o rascunho final de somente dois volumes: “Minha Vida na Arte” e o primeiro volume de “O Trabalho do Ator Sobre Si Mesmo”, como conhecemos no ocidente, “A Preparação do Ator”.

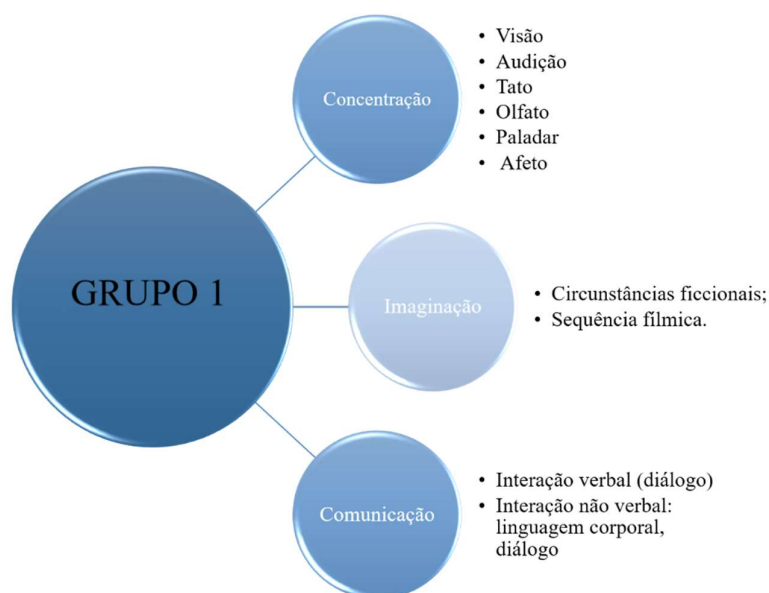
Embora o livro “A Preparação do Ator” seja composto por dezesseis capítulos (entre técnicas e exercícios de relaxamento / corporal): A primeira prova; Quando atuar é uma arte; Ação; Imaginação; Concentração da Atenção; Descontração dos músculos; Unidades e objetivos; Fé e sentimento da verdade; Memória das emoções; Comunhão; Adaptação; Forças motivas interiores; A linha contínua; O estado interior da criação; O superobjetivo; No limiar do subconsciente; Guinsburg (2008) considera que em um primeiro momento o método era composto por seis procedimentos básicos:

Querer – o desejo de atuar; *procurar* – as capacidades suscitadas pelo desejo encontram a matéria-prima para executar a tarefa por dentro e por fora; *experimental* – o ator cria e vive interna e externamente a personagem por ele plasmada, ainda que seja de início apenas em sonho; *personificar* – o ator elabora o envoltório externo da figura a ser encarnada; *misturar* – efetua a mescla de vivências e personificações; *influenciar* – o desempenho do intérprete força o público a partilhar a experiência do ator (Guinsburg, 2008, p. 314).

Sendo assim o Sistema sugere técnicas específicas que ajudam o ator a desenvolver um estado de mente e corpo que estimula a ‘experienciação’. Carnicke (2000) apresenta o Sistema de Stanislavski dividido em dois grupos: técnicas que favorecem um apropriado ‘senso de si’ e que induzem no ator um estado criativo de ‘experienciação’; e métodos que oferecem caminhos por meio dos textos dramáticos para a criação de personagens bem-sucedidas.

No grupo 1 o autor desenvolve a capacidade de concentração, imaginação e comunicação, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1: Técnicas de Experienciação e Criatividade do Sistema de Stanislavski



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

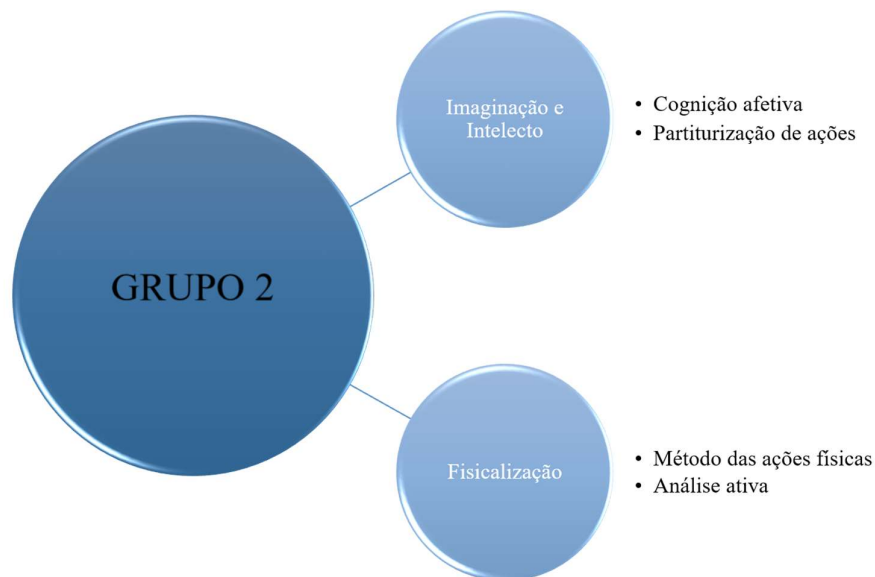
Concentração: A concentração psicofísica começa com o aguçamento dos sentidos por intermédio da observação (pessoal, individual e do ambiente): Visão, Audição, Tato, Olfato, Paladar, Afeto (Stanislavski adiciona um sexto sentido, a emoção).

Imaginação: O Sistema valoriza a capacidade do ator para tratar com circunstâncias ficcionais como se fossem reais. Stanislavski ensina que o ator não deve falar sem uma imagem em mente e sugere o desenvolvimento de uma ‘sequência fílmica’ de imagens para acompanhar o desempenho de cada papel. Essas visualizações abastecem a imaginação.

Comunicação: não pode haver drama sem interação entre os parceiros de cena e entre os atores e a plateia. As palavras são um veículo para essa interação, mas o diálogo representa somente uma parte de todo o poder comunicativo, há também os meios não-verbais (linguagem corporal, foco do olhar, entonações e pausas).

No segundo grupo há a apresentação de meios para trabalhar no papel, podendo ser a imaginação e o intelecto: cognição afetiva e partituração de ações e; fisicalização: o método das ações físicas e a análise ativa. O segundo grupo está demonstrado na figura 2.

Figura 2: Métodos para criação de personagens do Sistema de Stanislavski



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Cognição afetiva: ocorre primeiramente uma reunião do elenco para discutir cada elemento na peça e todos os detalhes históricos dependendo do intelecto, daí ‘cognição’. Em seguida, os atores trabalham individualmente visualizando situações distintas da vida de suas personagens, empatizando com elas pelo uso da imaginação. (As visualizações são o gatilho emocional, portanto respostas ‘afetivas’).

A partiturização da ação: No sistema, “ação” denota o que o ator faz para solucionar o “problema”, determinado pelas circunstâncias dadas da peça e da produção. Assim, a ação visa à realização de alguma coisa. Expressa por um verbo de ação, a ação é tanto “mental/interior” quanto “física/exterior”; deve estar adequada em relação às circunstâncias dadas.

O Método das Ações Físicas: supõe que a vida emocional pode, por vezes, ser mais facilmente acessada e fixada na cena por meio do trabalho sobre a vida física do papel, mais do que mediada pelo trabalho interior. Neste método o ator descobre e então executa a sequência lógica das ações físicas necessárias para trazer ao exterior a ação interior.

Análise Ativa: Stanislavski fundamenta a análise ativa sobre uma hipótese literária tomada dos críticos formalistas russos e adaptada ao teatro: que as peças permitem codificar as ‘estruturas de ação’. Assim, ele fala metaforicamente da ‘anatomia do papel e da peça’, da função de ‘esqueleto’, suas ‘artérias, nervos, pulso’.

Figura 3: Representação do Grupo 1 e Grupo 2 do Sistema de Stanislavski



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Na busca de transposição de técnicas para a Aprendizagem Organizacional Robinson e Cassandre (2019), por intermédio do livro “A preparação do ator”, utilizam-se dos seguintes capítulos: II) Quando atuar é uma arte, III) Ação, IV) Imaginação, propondo um esquema Perguntar (quando) – Experimentar (ação) – Responder (imaginação).

Nesse sentido, no primeiro passo (Perguntar) o indivíduo consciente do seu papel, da completude do seu ser, encontra-se “inteiro” na organização em um processo que desperte perguntas, questionamentos e que o leve a ação.

No segundo passo (Ação), após um processo de questionamento o indivíduo é levado a agir, a interferir, a propor soluções diferentes, a questionar os rumos, a as emoções e não as esconder, pois a aprendizagem ocorre na prática, ganha significado na ação, no fazer, na atividade: “Este segundo passo trata de exteriorizar, de materializar, de colocar para fora de maneira objetiva e concreta o que se crê. É no produzir do trabalho que a criatividade aparece, é na ação que a espiritualidade se concretiza” (Robinson & Cassandre, 2019, p. 172).

Chegamos então ao terceiro passo (Imaginação). De acordo com Robinson e Cassandre (2019) Imaginar é também responder. No sistema de Stanislavski, a imaginação é provocada pelos “se’s” e apresenta-se como resposta às perguntas levantadas no primeiro ponto do método:

Para responder uma pergunta precisamos pensar, imaginar, uma situação que sirva de resposta àquela questão. Imaginar é criar! No processo de aprendizagem, de desenvolvimento a imaginação e a criação são fundamentais na busca de soluções, são expressão do despertar do homem e refletem suas mais íntimas compreensões do mundo (Robinson & Cassandre, 2019, p. 177).

Entendemos assim que é possível a adaptação das técnicas de aprendizagem do ator para o ambiente da Aprendizagem Organizacional, buscando o desenvolvimento do indivíduo como um ser completo, corpo, mente e emoção, favorecendo o estabelecimento de experiências que facilitem o conhecimento como é proposto pela terceira via da AO de Elkjaer. No Brasil temos Augusto Boal, que se inspirou no Sistema de Stanislavski e o adaptou à nossa realidade, criando o Teatro do Oprimido, tratado no tópico a seguir.

4.1.1 Stanislavski e o reflexo na obra de Augusto Boal

No Brasil, a partir dos anos 50 e 60 no Teatro Arena em São Paulo são criados os laboratórios de interpretação teatral, pelo comando de Augusto Boal, cuja inspiração originou-se de Stanislavski, que o influenciou com sua luta “para restituir ao teatro sua verdadeira vocação, transformado até então em divertimento digestivo ou em efêmero produto de consumo” (Bezerra, 2015, p. 414).

Augusto Boal (1931-2009), carioca, era engenheiro químico e pós-graduado pela Universidade de Columbia (Nova Iorque). Por volta dos anos 1950, abandonou sua carreira científica pela arte teatral, se tornando então, um dos primeiros a pôr em prática um projeto de popularização do teatro brasileiro, reivindicando um teatro político e popular, ele questionou o sistema pelo qual a cidade lançava e ainda lança uma armadilha ao espectador. Boal pensava no espectador, no seu ativismo, sua tomada de consciência e de partido (Bezerra, 2015).

Boal parte de uma perspectiva em que é possível considerar seu sistema a partir de uma perspectiva política, não sendo possível fazer política sem o engajamento total do espectador, culminando na elaboração de um sistema que o autor batiza como “Teatro do Oprimido”, que “consistia em retratar em cena a imagem do povo brasileiro, restituir a palavra a esse povo esquecido ou folclorizado em nome dos valores burgueses decadentes e do marasmo intelectual da época” (Bezerra, 2015, p. 415).

Stanislavski prezava pela estimulação da criatividade e espontaneidade, rejeitando uma arte cerebral que não corresponda aos movimentos da alma e evoca com ressentimento e tristeza os que valorizam o intelecto em demasia. Atribuía extrema importância à formação total, global

do ator (intelectual, espiritual, física e emocional) (Stanislavski, 2013 *apud* Bezerra, 2015), o que influenciou e inspirou Boal e os artistas do Teatro Arena, que criaram no Brasil os primeiros laboratórios de interpretação teatral. Esses laboratórios eram realizados pelos atores do Teatro Arena, denominados de Troupe Arena, os quais dissecavam os métodos de Stanislavski e se dedicavam a análise de sua obra e a prática das técnicas contidas no Sistema. Concomitante aos laboratórios de interpretação, a Troupe Arena implementa os laboratórios de dramaturgia, que serviu de berço para a revelação de grandes nomes do teatro brasileiro.

O livro “A preparação do ator”, serviu de base para o artista brasileiro e seu grupo, que o adaptaram para atender seu objetivo de encenar a realidade da nação brasileira, na criação do Teatro do Oprimido. O sistema de Stanislavski foi utilizado na lógica interna do processo criado por Boal, na fase que antecedia o processo criativo. A partir daí, Boal estabelece a sua obra com etapas/técnicas bem precisas (Bezerra, 2015):

- a) as técnicas externas: destaca-se do método Stanislavski tudo o que concerne à construção do personagem e dedica-se ao que chamarão de técnicas externas por meio de uma preparação rigorosa de corpo e voz (os movimentos, os gestos e mímicas, a voz, o tom, o ritmo);
- b) etapa sensorial: consiste em explorar a memória dos sentidos por meio de jogos-exercícios: lembrar o gosto dos alimentos, um odor, um ritmo etc.;
- c) memória: os exercícios de memória exigem a rememoração ou reconstituição de um fato, acontecimento longínquo ou recente;
- d) imaginação: a fase da memória é complementada por uma quarta fase que comporta exercícios de imaginação. Trata-se de criar ou inventar histórias ou fatos/acontecimentos;
- e) memória emotiva: as condições supracitadas são preliminares aos exercícios de emoção, cujo objetivo primordial consiste em revelar a memória emotiva. Esta fase é decisiva porque visa destruir os mecanismos, as máscaras do ator (vícios e outros automatismos) que a concepção do teatro burguês² de São Paulo reforçava.

Nessa perspectiva, Bezerra (2015) apresenta um quadro comparativo, buscando evidenciar as similaridades e diferenças entre a obra de Stanislavski (A preparação do ator) e a obra de Augusto Boal que dá base para o Teatro do Oprimido.

2 O teatro era frequentado pelo povo, porém a partir do século XVIII, essa realidade começa a mudar, a burguesia começa a ser maioria nas plateias e, os temas retratados passam a ser a realidade burguesa, como vida social, casamento, dinheiro.

Quadro 2: Comparativo entre Stanislavski e Boal

Autor		Obra	
Stanislavski: Ator		A Preparação do	
Boal:		Jogos para Atores e não Atores	
Tema/Etapa	Exercício/Exemplo	Temas	Exercício/Exemplo
Ação (p. 61)	<i>Como se.</i>	Exercícios Musculares (p. 62)	Andar como fulano, rir com beltrano.
Imaginação (p. 85)	Sentir o gosto do óleo de rícino; imaginar um lugar.	Exercícios Sensoriais e Memória (p. 63)	Ingerir uma colher de mel, um pouco de sal, depois açúcar. Rememorar seguidamente o gosto de cada coisa.
Concentração da Atenção (p. 105)	O círculo de luz; rememorar/reconstituir o dia/jornada.	Concentração (p. 192, 286 e 298)	Estabelecer um círculo de atenção; a câmara escura, o interrogatório.
Descontração dos Músculos (p. 129)	Exemplo da americana que assumia as poses das estátuas que ela restaurava.	Ritmo e Respiração (p. 102, 147 e 160)	Massagens e descontrações; Descontração da cabeça e do corpo – linhas horizontais e verticais; esculpir o corpo do outro.
Unidades e Objetivos (p. 147)	Objeto exterior ou físico; objeto interior ou psicológico; objeto psicológico elementar.	Jogos com Máscaras e Rituais (p. 197 e 204)	Imitar o outro sem caricaturá-lo; reproduzir máscaras, hábitos pessoais – estrutura sequencial: máscaras, ritual e motivações.
Fé e Sentimento da Verdade (p. 165)	Cuidar dos detalhes para convencer da fé cênica; adquirir senso de medida; querer algo verdadeiramente, fisicamente.	A Preparação de uma Cena e Comentário: pára e pensa! (p. 297-299)	Coerência entre pensamento, ação e palavras; o pensamento em movimento estrutura cada cena em torno da ação principal.
Memória das Emoções (p. 201)	Memória emotiva; a verdade do jogo, a fé cênica; exemplo: a linha de comportamento = permanecer no papel.	Quebra da Repressão (p. 307)	Recapitulação de uma opressão vivida; transferência de emoção.
Comunhão (p. 233)	“[...] mesmo durante os silêncios é importante permanecer em contato consigo mesmo, com os	Inter-relação (p. 197-200)	Criação do ator: criação de inter-relação com os outros; a palavra comunicação entre ator e espectador.

	outros ou com um objeto”.		
Adaptação (p. 265)	A palavra: “[...] ponto de partida para nova adaptação”; as ondas invisíveis, a irradiação.	Desenvolver um subtítulo e Comentário: para e pensa! (p. 297)	O pensamento é um fluxo contínuo; ondas e sub ondas, consciente e inconsciente.
Forças Motivas Interiores (p. 287)	Os sentimentos, o intelecto e a vontade desempenham papéis dominantes na criação.	Racionalizando a Emoção (p. 69) e Pensamento Contrário (p. 303-304)	Dizer e fazer o contrário do que se pensa; conhecer o fenômeno e suas leis.
A Linha Contínua (p. 297)	Todo ato criador exige uma linha contínua; o ator e o seu papel vivem graças a essa linha.	A Necessidade da Contra Vontade (p. 300-301)	O que a personagem quer (vontade) e não quer (contra vontade) – interpretação dialética.
O Estado Interior da Criação (p. 309)	A ação tem que ser verossímil; dupla atenção: equilíbrio entre o jogo e a vida.	Reconhecimento (p. 200)	A criação artística também é racional: ator, ação, texto.
O Superobjetivo (p. 321)	Preservar o tema principal ao longo do espetáculo; os pequenos objetivos convergem para o grande objetivo.	Ritmo das Cenas (p. 307-311)	Câmera lenta; velocidade em dois toques; dizer o texto ritmicamente: integração do elenco com a estruturação objetiva das subjetividades.
No Limiar do Subconsciente (p. 370)	“[...] Nós vivemos em cena graças às nossas lembranças afetivas”. “[...] A criação do ator é a expressão do seu subconsciente”.	Em Busca do Tempo Perdido (p. 71)	[Em arte] reencontrar o tempo perdido é viver na lembrança.

Fonte: Bezerra, 2015, p. 423-424

De acordo com o quadro acima exposto é possível comparar as duas obras, sendo que o sistema de Stanislavski, destina-se aos atores profissionais, exige pesquisa, dedicação, disciplina e treinamento contínuo, já o Teatro do Oprimido é destinado a atores e não atores e, na maioria das vezes, está a serviço de projetos interventivos pontuais. Com uma temática de teatro-fórum, o Teatro do Oprimido não pressupõe nem convida a um trabalho com o rigor físico e o detalhamento psicológico preconizado por Stanislavski. Segundo Bezerra (2015) o Teatro do Oprimido nunca designa imediatamente o papel do espectador, ao contrário, não possui limites na relação ator / espectadores atores e espectadores *são e não são*; constituem *um* ao mesmo tempo que são *múltiplos*, exigindo *identificação e distanciamento*. Elaborados

no imediatismo das opressões debatidas, os produtos desse teatro, na maioria das vezes, sacrificam o rigor estético em detrimento da urgência em encontrar soluções às questões levantadas.

Por intermédio da inspiração e influência de Stanislavski, Augusto Boal construiu seu método próprio e consolidou o Teatro do Oprimido, que é hoje amplamente conhecido no Brasil, América Latina e alguns países da Europa e muito utilizado como ferramenta que abre espaço de manifestação e fala a grupos minoritários e oprimidos.

Assim como Boal inspirou-se na obra de Stanislavski e o adaptou para criação do seu sistema que deu base ao Teatro dos Oprimidos, consideramos a possibilidade de transposição das técnicas de Stanislavski para o campo dos Estudos Organizacionais, por meio da Aprendizagem Organizacional.

4.1.2 Stanislavski e a Arte Cênica nos trabalhos de pesquisa no Brasil

No Brasil, um dos trabalhos precursores da transposição de técnicas teatrais para o aprendizado, têm ocorrido na área da Educação e Linguística, onde está situado o grupo de pesquisa LACE (Linguagem em Atividades do Contexto Escolar). O LACE foi fundado em 2004 na PUC-SP, com o objetivo de realizar estudos e pesquisas fundamentados na Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural, tendo como líderes Maria Cecília Camargo Magalhães e Fernanda Coelho Liberali. Integram o grupo os Programas de Pós-graduação em Linguística Aplicada e Estudo da Linguagem e Educação: Formação de Professores, bem como outras instituições de ensino: UEL, UNIFESP, UFPE, UFPI (LACE, 2018).

A atuação do grupo é pautada na formação de educadores, gestores e alunos crítico-reflexivos, utilizando-se de pesquisas de intervenção crítico-colaborativas, em escolas que atuem em contextos escolares multilíngues.

O LACE apoia-se na Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural como base teórico-metodológica, estudando as atividades em que o indivíduo se envolve e interage com outros, tanto no contexto cultural quanto histórico.

A metodologia de pesquisa adotada pelo LACE é a Pesquisa Crítica de Colaboração (PCCol), que de acordo com Magalhães (2011), está estruturada como:

Pesquisas de intervenção formativa, voltadas à transformação intencional de contextos, ao envolvimento coletivo na busca por soluções compartilhadas, à experimentação com a crise como base de desenvolvimento e à constituição de agentes que se organizam como um coletivo.

De acordo com o site Lacey.com (2018), os pesquisadores que compõem o grupo de pesquisa, assumem a colaboração crítica de maneira a estimular a comunicação e opinião dos indivíduos, de forma que tenham a possibilidade de apresentá-la, discuti-la, não havendo hierarquia entre os membros do grupo (professores, gestores e alunos).

Uma das pesquisas realizadas por meio do LACE foi a pesquisa de Dionéia Menin da Silva Oliveira, fruto de sua dissertação de mestrado, intitulada de “A Atividade Aula de Teatro como instrumento na produção de conhecimento”, em que a autora realiza uma pesquisa crítica de colaboração utilizando dos conceitos de Stanislavski, contidos em seu sistema e no livro “A Construção da Personagem”, especificamente o conceito de memória emotiva. Foi efetuada uma pesquisa nas aulas de teatro com alunos e professores de uma escola particular de São Paulo, onde a pesquisadora atua profissionalmente. Oliveira (2011, p. 19), considera que:

A atividade teatral apresenta um valor pedagógico de fundamental importância na vida do jovem. Trata-se de um movimento que parece permitir o seu desenvolvimento intelectual, emocional e social. Ao interagir com o grupo de teatro, o aluno pode desenvolver um espírito crítico, fortalecer sua autoestima e autoimagem.

Entre outros trabalhos e pesquisas, o LACE têm sido celeiro de vários projetos como o DIGIT-M-ED/HIPERCONNECTANDO – Brasil – Transformando o ensino-aprendizagem e o Projeto Leitura e Escrita nas Diferentes Áreas do Conhecimento, que têm atuado na busca por maneiras alternativas de aprendizado, bem como o desenvolvimento de pesquisas crítico colaborativas, baseadas na Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural.

4.1.3 *Perezhivanie* em Stanislavski e Vygotsky

Embora tenham sido contemporâneos e de origem russa, não podemos afirmar que Stanislavski e Vygotsky tiveram interações profissionais, mas é importante evidenciar a paixão que Vygotsky nutria pelo teatro, sendo presença constante nas peças teatrais do Teatro de Arte de Moscou (TAM), cuja origem é dada à Stanislavski (Barros, Camargo & Rosa, 2011).

A relação próxima que Vygotsky possuía com o teatro refletiu-se em muitos de seus estudos, pois de acordo com Barros, Camargo e Rosa (2011), o autor faz menção a trechos de escritores do teatro como Gogol (1809-1852), Goethe (1749-1832) e outros em suas obras.

De acordo com Veresov (2015), Vygotsky considerava que um evento dramático (conflito, embate) entre duas pessoas pode gerar uma experiência transformadora, que leva um dos indivíduos a pensar, repensar, o que ocorreu e como deveria ter agido diante de tal situação,

ou seja, esse evento dramático produziu um tipo de experiência transformadora no indivíduo, por meio da experiência vivenciada ele refletiu e se posicionou ou reposicionou. Porém, cada pessoa reage de maneira diferente aos eventos que vivencia.

Há os que consideram esse processo de vivência, como a definição de *perezhivanie*, porém Veresov (2015) esclarece que há muito mais a ser considerado. *Perezhivanie* não é algo tão simples de ser definido, mas há sim uma gama complexa de processos psicológicos: 1) experiência emocional; 2) interpretação; 3) percepção; 4) viver; 5) significado de fazer; 6) apropriação; 7) internalização; 8) compreensão; 9) cognição.

Para elucidar a compreensão do leitor Vygotsky trabalha por meio de exemplos (Veresov, 2015). Vygotsky considera que o ambiente social em que a pessoa está inserida tem relação ou influência sobre a pessoa, porém cada um reagirá de uma forma. O autor apresenta o caso de uma família em que três crianças de idades diferentes convivem com a mesma situação, a mãe sofre de distúrbios nervosos e psicológicos em razão do alcoolismo, chegando em um momento de colapso a tentar jogar um dos filhos pela janela. As três crianças passam pela mesma situação, estão no mesmo ambiente, porém reagem de forma diferente. A criança mais nova apresenta um quadro de depressão, desamparo e terror; a segunda criança demonstra sofrimento por meio de conflitos internos, ora apego à mãe, ora ódio e medo; a criança mais velha apresenta um grau de maturidade elevada para sua idade, sente-se responsável em proteger os irmãos e tenta controlar a mãe, tendo consciência do estado de doença dela.

Dessa forma Vygotsky (1994, p. 341 *apud* Veresov, 2015, p. 9-10) considera que *perezhivanie* é “um prisma através do qual a influência do ambiente sobre a criança é refratada”, ou ainda:

...como uma criança se torna consciente, interpreta e se relaciona emocionalmente com um determinado evento. Este é um tal prisma que determina o papel e a influência do meio ambiente no desenvolvimento do caráter da criança, seu desenvolvimento psicológico, etc.

Liberali e Fuga (2018) utilizam de Smagorinsky (2011) e Ferholt (2009), para demonstrar que para Stanislavski, uma *perezhivanie* deveria “atravessar” o ator na cena, a fim de criar uma conexão real com o público. Stanislavski compreendia *perezhivanie* como um recurso teatral, que permitia ao ator o desenvolvimento humano, servindo de base para produção de um senso mais refinado de personalidade, podendo o ator criar suas personagens por meio de suas memórias, daquilo que foi vivenciado e experimentado pelo ator em sua vida.

Considerando que no processo criativo do teatro há a *perezhivanie* do ator, que na vida comum uma criança, uma pessoa, pode passar por eventos dramáticos que se transformam em experiências transformadoras, também podendo ser chamada de *perezhivanie*, compreendemos

que no ambiente organizacional, assim como na vida pessoal, um indivíduo pode encarar, entender um processo, uma atividade de maneira diferente do outro e que, suas experiências vividas podem produzir e gerar novos conhecimentos, novas formas de pensar, agir e executar, tornando-os funcionários ativos, reflexivos, participativos (Elkjaer, 2001, 2004), em que a experiência vivenciada é capaz de produzir conhecimento de qualidade (Dewey, 1971).

Cabe aqui mencionar que, a inclusão de elementos do teatro na vivência organizacional pode produzir experiências marcantes e transformadoras e, na busca de identificar uma conexão entre a aprendizagem, a arte e o desenvolvimento do indivíduo, poderíamos já pressupor que as técnicas de encenação teatral são relevantes para a AO, porém não nos compete apenas criar suposições, mas testar, experimentar como Dewey (1971) já buscava realizar. Foi então o que realizamos com esta pesquisa, testamos e experimentamos a inclusão das técnicas de encenação teatral em uma metodologia para a AO.

Antes de apresentarmos como efetuamos esse teste e como a experiência aconteceu, é relevante esclarecer ao leitor o caminho percorrido. As metodologias intervencionistas estão amparadas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural, nesse sentido, é pertinente trazer os elementos que a compõem. É fato que experiências anteriores com metodologias intervencionistas já foram realizadas, como é o caso do Laboratório de Mudança (LM) e a Intervenção Trans/Formativa (IT), o que também iremos discorrer. Tendo o LM e a IT como metodologias já experimentadas na AO e com o objetivo de testar os elementos da encenação teatral de Stanislavski, estruturamos a partir daí uma terceira metodologia, a Intervenção Cênica, que agrega os conceitos das duas intervenções anteriores aos componentes do esquema Perguntar-Experimentar-Imaginar de Stanislavski, o que trataremos nos capítulos 5 e 7.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na ótica de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) a ciência no campo dos Estudos Organizacionais tem a possibilidade de permitir aos pesquisadores serem melhores teóricos, cientistas, cidadãos ou amigos, quando se aprende que o melhor caminho para encontrar algo em que se acredite é escutar sugestões e argumentos, entendendo que a investigação da sociedade é diferente da investigação sobre as coisas.

O poder sobre os objetos deixou de ser a mais elogiável característica de um pesquisador, e não nos sentimos mais envaidecidos em receber um elogio como “você domina o seu objeto de pesquisa”. A imagem que temos de um grande cientista não é a de alguém que aprendeu algo

corretamente, mas a de alguém que faz algo novo (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2010, p. 7).

O conhecimento é construído e legitimado na capacidade que o pesquisador tem de produzir, permanentemente, novos saberes quando da confrontação de seu pensamento com os múltiplos eventos empíricos existentes no processo investigativo (Gonzalez Rey, 2005). A cada construção de conhecimento do pesquisador, novas construções emergem e são:

Capazes de aumentar a sensibilidade do modelo teórico em desenvolvimento para avançar na criação de novos momentos de inteligibilidade sobre o estudado, ou seja, para avançar na criação de novas zonas de sentido. A significação de cada registro empírico durante o desenvolvimento de um sistema teórico é, necessariamente, um ato de produção teórica, pois é inseparável do sistema teórico, o qual, em seu conjunto, está por trás desse ato de inteligibilidade (Gonzalez Rey, 2005, p. 7).

Assim Gonzalez Rey (2005) entende que a pesquisa qualitativa permite a construção de modelos teóricos sobre o que se estuda e auxilia a “romper definitivamente a dicotomia entre o empírico e o teórico, na qual o empírico se situa como atributo de uma realidade externa e o teórico é considerado uma mera especulação ou um simples rótulo para nomear o empírico” (Gonzalez Rey, 2005, p. 9) transformando o que se estuda em um modelo compreensível. O que justifica o avanço e a grande utilização das pesquisas qualitativas:

A proliferação progressiva da pesquisa qualitativa nas últimas quatro décadas, nos diferentes campos das ciências sociais, respondeu sem dúvida à necessidade de emancipação do modelo positivista dominante diante das necessidades da prática investigativa, por um lado, e, por outro, diante dos questionamentos e das novas representações aportadas pelos diferentes campos da filosofia (Gonzalez Rey, 2005, p. 9).

Considerando o pressuposto de Gonzalez Rey (2005) e Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) de que a pesquisa qualitativa colabora na construção de novos conhecimentos, permitindo a aproximação do teórico com o empírico, a pesquisa qualitativa é adequada para a busca dos objetivos da presente pesquisa e, portanto, é a abordagem aqui utilizada.

Como proposta metodológica para a compreensão e transposição de técnicas de encenação teatral para a Aprendizagem Organizacional, utilizamos os pressupostos teóricos-metodológicos das metodologias intervencionistas inspiradas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural.

Segundo Cassandre e Godoi (2013, p. 12): “a Teoria da Atividade propõe analisar o desenvolvimento dos sujeitos dentro das atividades sociais práticas, valorizando o pressuposto de que são nas atividades que os seres humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciências”.

Sendo assim, ainda segundo Cassandre e Godoi (2013), a AO não deve ser considerada como uma simples investigação da organização ou como a aprendizagem ocorre isoladamente, mas sim como ambas (organização e aprendizagem) se relacionam, baseada em ações coletivas (indivíduos e organização), pois nas abordagens tradicionais, o que será aprendido vem de “cima para baixo”, ou seja, do topo da gestão para a base, ou ainda por meio de consultores / analistas, que estão de fora, trazem métodos prontos, sem analisar o contexto específico, particular, os problemas que estão enraizados na organização (Cassandre & Pereira-Querol, 2014), nesse contexto a metodologia intervencionista faz o papel de cumprir o diálogo entre as partes, buscando uma solução teórico-prática original e específica para aquela organização.

5.1 TEORIA DA ATIVIDADE HISTÓRICO-CULTURAL

A Teoria da Atividade Histórico-Cultural é uma teoria de origem russa e tem sua gênese no trabalho de Vygotsky, considerado o condutor da chamada primeira geração da teoria, entre os anos 1910 até 1930, a partir de 1930 Leontiev, que era um dos discípulos de Vygotsky deu sequência aos estudos, sendo considerado o condutor da segunda geração. Já a terceira geração da Teoria da Atividade resulta do trabalho de vários pesquisadores em diversos países, a partir de Leontiev até os dias atuais, sendo atribuído por muitos à Engeström a condução da terceira geração, porém há vários outros autores e pesquisadores importantes atuando na Teoria da Atividade na geração atual, o que impede a atribuição de toda uma geração em apenas um pesquisador. Suas fontes de pesquisa iniciais foram na área da Psicologia e Educação, vindo a ser utilizada nas últimas décadas pelo campo de pesquisa dos Estudos Organizacionais, tendo em vista sua potencialidade para apoio e base para a Aprendizagem Organizacional, bem como das Metodologias Intervencionistas (Cassandre & Pereira-Querol, 2014).

Vygotsky entendia que é por meio da ação e da relação com outros que o indivíduo aprende, desenvolve a si mesmo e a própria atividade.

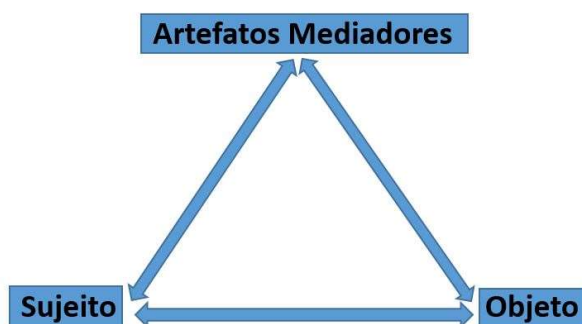
A perspectiva histórico-cultural que Vygotsky desenvolveu na União Soviética visava a superação dos reducionismos das concepções empiristas e idealistas que a psicologia do início do século XX estava sedimentada, buscando refletir o indivíduo em sua totalidade, como ser biológico e ser social, mediado por múltiplas relações com suas ações e com os contextos sociais de sua vivência (Cassandre & Pereira-Querol, 2014, p. 22).

Vygotsky desenvolveu ao longo de seu trabalho alguns conceitos chave: Mediação, Zona de Desenvolvimento Proximal e Estimulação Dupla. No conceito de mediação, Vygotsky, entendia que o ser humano se comunica, se relaciona com o ambiente por meio de objetos,

artefatos, até mesmo signos (símbolos, escrita, números), criados pela sociedade ao longo de sua existência humana. Assim há a internalização desses signos que foram e são produzidos culturalmente, tendo sua raiz na sociedade, por meio dessa internalização dos signos ocorre o aprendizado (Freitas, 2004).

Assim, para Vygotsky, o aprendizado do indivíduo é um processo mediado, pela interação do indivíduo com o mundo exterior, por meio dos artefatos, objetos, signos, conforme representado na figura 4.

Figura 4: Conceito de Mediação de Vygotsky



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de *Center for Activity Theory and Developmental Work Research*, 2003.

Ainda no que se refere ao processo de aprendizagem, Vygotsky, traz outro conceito denominado de Zona do Desenvolvimento Proximal (ZDP), que no entendimento de Freitas (2004), Vygotsky (1989, p. 97), assim definia:

Ela é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar por meio da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado por intermédio da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes.

A ideia da ZDP é de que no processo de aprendizado a criança pode iniciar a solução de problemas assistida por um adulto, porém tem a possibilidade de desenvolvimento até chegar a solução adequada sem necessitar da intervenção de um adulto, sendo assim o aprendizado vai sendo desenvolvido de acordo com as potencialidades da criança.

Outro conceito também elaborado por Vygotsky (1989) trata-se da Estimulação Dupla, que de acordo com as experiências realizadas pelo autor, tanto crianças quanto adultos são submetidos à execução de uma tarefa ou solução de um problema que estão além de suas capacidades no momento, não podendo ser resolvidas com as habilidades que possui. Como estímulo, é então colocado junto à criança / adulto um objeto neutro, que normalmente é

incorporado na atividade na busca de soluções, passando de objeto neutro para signo, permitindo que ocorra uma mudança na atividade.

Ao usar essa abordagem, não nos limitamos ao método usual que oferece ao sujeito estímulos simples dos quais se espera uma resposta direta. Mais que isso, oferecemos simultaneamente uma segunda série de estímulos que têm uma função especial. Dessa maneira, podemos estudar o processo de realização de uma tarefa com a ajuda de meios auxiliares (Vygotsky, 1989, p. 85).

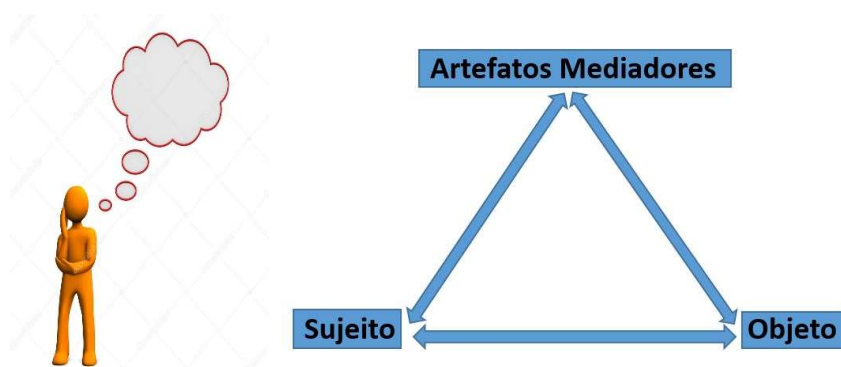
O principal estímulo do método é provocar no indivíduo a busca por novas ferramentas e novos conhecimentos que permitam a solução do problema, podendo ser um objeto, um artefato, um signo, ficando livre ao indivíduo o uso da criatividade e a busca da solução.

Após a morte de Vygotsky, Leontiev, que foi seu discípulo, deu seguimento nos estudos na Teoria da Atividade e avança nos conceitos, vindo a ser considerada a segunda geração da Teoria da Atividade. Para Leontiev as ações do indivíduo não podem ser consideradas puramente mecânicas ou individuais, mas sim reflexivas e considerando o coletivo:

O conceito de atividade não pode ser analisado separadamente do conceito de consciência. A consciência é, para Leontiev (1983), a reprodução da imagem ideal da atividade pelo sujeito, orientada a uma finalidade. É uma representação ideal das posições do sujeito em relação as outras pessoas. A atividade consciente do homem é mediada pelo coletivo: durante sua realização, o sujeito considera as posições dos outros membros do coletivo e a sua posição nesse coletivo (Núñez, 2009, p. 66).

Embora Leontiev não tenha representado graficamente o seu conceito de consciência na atividade, a representação comum visto na literatura é demonstrada na Figura 5.

Figura 5: Consciência no conceito de Mediação segundo Leontiev



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de *Center for Activity Theory and Developmental Work Research*, 2003.

Leontiev expande assim o conceito da ação da perspectiva individual para coletiva. Ele entende também que as ações estão atreladas à um objetivo, estando ele intimamente relacionado à ação que o indivíduo executará, estando, então, a ação ligada à atividade.

No Brasil os conceitos de Vygotsky têm sido incansavelmente estudados, pesquisados e utilizados em pesquisas empíricas, bem como na implantação de formas alternativas de ensino e aprendizagem, principalmente por pesquisadores da área da Educação. De acordo com Freitas (2004), na segunda metade da década de 70, pesquisadores da Psicologia e Educação buscavam inserir novas formas de analisar o desempenho escolar e entender a diferença de rendimento entre alunos. Grupos de pesquisa surgiram na PUC de São Paulo e na Unicamp em Campinas, trazendo para discussão os estudos de Vygotsky, Rubinstein, Leontiev e Luria. A partir desses grupos outras universidades de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, passaram a conhecer esses autores.

Na década de 80, esse movimento de pesquisadores adotando como base Vygotsky e seus contemporâneos / discípulos foi ganhando força e expressividade. Na PUC do Rio de Janeiro, novos grupos de pesquisa surgiram, outros ainda buscaram ampliar seus conhecimentos recorrendo a formações no exterior (Freitas, 2004).

Desde a morte de Leontiev, além de Engeström, diversos autores e pesquisados têm trabalhado para o avanço e ampliação da Teoria da Atividade, entre eles: M. Cole, Vera John-Steiner, Ellen Souberman, Louis Moll, Sylvia Scribner (Libâneo & Freitas, 2006).³

Ao mesmo tempo em que diversos pesquisadores fortaleceram e ampliaram os estudos em torno da Teoria da Atividade⁴, Engeström (2013) amplia o conceito triangular de Vygotsky e incorpora elementos da sociedade e das organizações, não se atendo somente nas ações individuais ou nas ações coletivas com um objetivo em comum, mas incluindo outros elementos, sociais, históricos, culturais. Além de “sujeito” e “objeto”, há a inclusão de outros mediadores (além de artefatos e signos), como regras, divisão do trabalho e comunidade, assim como fatores de consumo, produção, distribuição e troca, desenvolvendo assim o Sistema de Atividade (Pereira-Querol, Cassandre & Bulgacov, 2014).

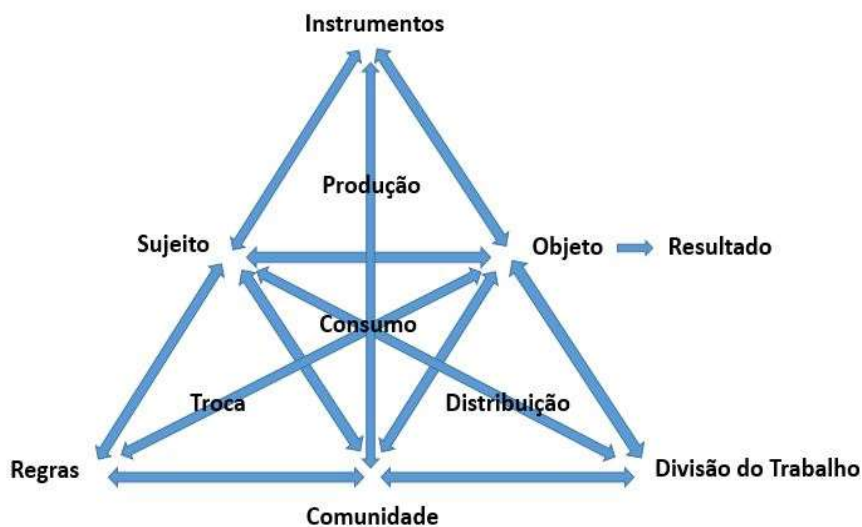
Para Engeström (2012), um sistema de atividade é formado por uma comunidade na qual os sujeitos têm diferentes pontos de vista, tradições e interesses. Quando ocorre a divisão

³ Em 1986, em Berlin, aconteceu o primeiro evento da Sociedade Internacional da Teoria da Atividade e Pesquisa Cultural (ISCRAT). Entre 1980 e 2002, ocorreram três reuniões da Conferência para Pesquisa Sociocultural e cinco encontros do ISCRAT. Em 2005 em Sevilha, Espanha ocorreu o primeiro congresso da International Society for Cultural and Activity Research (ISCAR), o segundo foi em La Jolla, nos Estados Unidos em 2008, o terceiro em Roma em 2011, o quarto evento foi em Sydney, Austrália em 2014 e em 2017 em Quebec, Canadá.

⁴ Surgiu em 2002, a ISCAR Brasil. Em 2010, ocorreu na cidade de São Paulo-SP o I Fórum Nacional ISCAR Brasil, em 2012 aconteceu o II Fórum ISCAR Brasil, em Juiz de Fora-MG, em 2014 a cidade de São Paulo-SP sediou o III Fórum ISCAR Brasil e em 2017 aconteceu na cidade de Londrina-PR o IV Fórum ISCAR Brasil.

do trabalho de determinada atividade surgem novas posições para os participantes que estão inseridos nessa atividade. Suas histórias, seus costumes, suas vivências e os artefatos pertencentes a essa atividade passam a conviver e, dessa relação novos conceitos, ideias surgem, o que pode ser uma fonte de inovação, mas também uma zona de conflito, o que precisa ser conduzido e negociado para que não afete a atividade e as relações de trabalho dos participantes do grupo. (Pereira-Querol, Cassandre e Bulgacov, 2014). Dessa forma Engeström (2013) modelou o Sistema de Atividade:

Figura 6: Representação do Sistema de Atividade



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de *Center for Activity Theory and Developmental Work Research, 2003*.

5.1.1 Teoria da Aprendizagem Expansiva

A Teoria da Aprendizagem Expansiva utiliza-se de um método dialético de “ascender do abstrato para o concreto”, tendo sua origem no materialismo histórico-dialético de Marx. Seu objetivo é representar o processo de construção de um objeto pelos indivíduos e o conceito de atividade coletiva para a construção desse objeto, partindo do que ainda não existe (abstrato) para o que será construído (concreto). Assim, o sujeito:

Quando reflete sobre a lógica do desenvolvimento do sistema, [...] forma uma ideia inicial do conceito, que começa como uma explicação abstrata dele, uma “célula germinal” que é gradualmente enriquecida e transformada em um sistema concreto. O aprendizado envolve não só

a formação de conceitos teóricos mas também a sua materialização (Pereira-Querol, Cassandre & Bulgacov, 2014).

Nesse processo de aprendizado, reflexão, novos conceitos, ideais surgem, bem como a incorporação de novos artefatos, materiais, sistemas, modelos e análises, podendo gerar crises e contradições no processo.

Engeström (2013) considera que há quatro níveis de contradições: primária, secundária, terciária e quaternária, sendo que na Teoria da Aprendizagem Expansiva, contradição pode ser caracterizada como tensão entre os elementos de um sistema de atividade.

As contradições primárias são representadas pela necessidade atual de mudança em determinada atividade, gerada pela insatisfação, por questionamentos que os indivíduos fazem acerca da atividade, do seu propósito e da maneira como é realizada. Identifica-se a necessidade de mudança, mas não como algo urgente (Pereira-Querol, Cassandre & Bulgacov, 2014).

As contradições secundárias são também chamadas de vínculo duplo, onde há um agravamento da fase anterior. Surgem ameaças que podem afetar o resultado, bem como os indivíduos que estão inseridos na atividade sentem-se de “mãos e pés atados”, pois não conseguem fazer algo para mudar a situação, não possuem ainda uma ideia formada do que pode ser feito.

A partir do momento que o problema se agrava, começa a ocorrer a busca por soluções em um sentido mais coletivo, onde os indivíduos perguntam-se o que podem fazer. As mudanças podem ocorrer com alterações no sistema atual, com inserção de novos elementos, novos procedimentos, novas tecnologias, gerando assim uma expansão na atividade (objeto), o que é chamado também de “formação de novo objeto” ou “formação de novo modelo”. Quando o novo objeto começa a ser modelado, podem surgir contradições de ordem terciária, onde elementos do sistema anterior se chocam com os novos elementos da atividade.

Quando implantada a nova atividade e a mesma começa a ser utilizada e formatada, diferentes contradições (quaternárias) podem surgir, ocasionadas por conflitos da nova atividade com outras atividades ligadas a ela, que ainda estão vinculadas a formas antigas de produção / execução. É necessário então lidar com as tensões, para daí consolidar a nova prática / atividade. Uma vez que os indivíduos consigam solucionar as tensões, a atividade segue para a fase de consolidação.

Pereira-Querol, Cassandre & Bulgacov (2014) alertam que Engeström sinalizou que o ciclo de aprendizagem da Teoria Expansiva (conforme figura 7), não é um modelo estático, mas sinaliza possibilidades de assim ser encontrado em organizações.

Figura 7: Ciclo da Teoria Expansiva



Fonte: Pereira-Querol, Cassandre e Bulgacov, 2014, p. 411.

Considerando toda a ação e movimento que a Teoria da Atividade tem como premissa, a mesma tem sido adotada como teoria de base para as metodologias intervencionistas, como podemos ver nos estudos de Cassandre, Pereira-Querol e Bulgacov.

5.2 METODOLOGIAS INTERVENCIONISTAS

As chamadas metodologias intervencionistas têm como base teórica a Teoria da Atividade Histórico-Cultural, de origem russa, cujos percussores são Vygotsky, Leontiev e Davydov e, embora sua gênese seja nas áreas da Psicologia e Educação, a Teoria da Atividade têm sido analisada e estudada por diversas outras áreas, como é o caso dos Estudos Organizacionais que assim têm feito uso da Teoria da Atividade na Aprendizagem Organizacional (Cassandre & Godoi, 2013).

As Metodologias Intervencionistas tiveram seu início por meio dos estudos de pesquisadores da universidade Helsinki, Finlândia, ocorrendo em 1994 a fundação do CRADLE (Centro de Pesquisa em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizado), sob o comando de Yrjö Engeström. De acordo com Engeström em 2013, mais de 30 doutores já haviam defendido suas teses com pesquisas desenvolvidas por meio do CRADLE, com pesquisadores das mais diversas áreas, como: Filosofia, Psicologia, Economia, Engenharias, Sociologia e Medicina (Lemos, Pereira-Querol & Almeida, 2013).

No Brasil é recente a transposição das metodologias intervencionistas para o campo da Administração e Estudos Organizacionais, como vemos nos estudos de Pereira-Querol, Jackson-Filho e Cassandre (2011); Cassandre, Pereira-Querol e Bulgacov (2012) e, mais recentemente nas pesquisas de mestrado de Maurício Donavan Rodrigues Paniza (2016) e Viviani Teodoro dos Santos (2017), que trabalharam com as metodologias intervencionistas, sendo o Laboratório de Mudança e uma metodologia Trans/Formativa (inspirada no Laboratório de Mudança), respectivamente.

Na Educação Fernanda Liberali, por meio do LACE têm conduzido pesquisas denominadas intervenções formativas e crítico colaborativas, a exemplo do que foi realizado com os gestores de uma secretaria municipal do estado de São Paulo (Liberali & Fuga, 2012).

Os autores entendem que a Teoria da Atividade sendo utilizada como base para as metodologias intervencionistas, oferece consistência teórica e analítica, com a capacidade de ultrapassar os limites que a AO enfrenta, especialmente na representação, avaliação e facilitação da aprendizagem na organização, bem como em termos metodológicos, suporte para apreender, detectar e mensurar a AO.

Para Cassandre e Godoi (2013), a pesquisa intervencionista tem o princípio de valorizar a produção de conhecimento, favorecendo novos atores no processo que sejam também corresponsáveis na condução e na construção do conhecimento coletivo, o que tem forte relação com a abordagem da “terceira via” da AO, proposta por Elkjaer.

De acordo com Cassandre e Pereira-Querol (2014, p. 17):

A palavra intervenção pode ter como significado a ação de intervir, mediar ou interceder. Também é possível ser empregada em vários contextos, como, por exemplo, na Medicina, numa intervenção cirúrgica; na atividade policial, numa atuação no sentido de cessar ou paralisar uma ação rebelde; ou mesmo na área de negócios, na chamada “intervenção profissional” ou também chamada de “consultoria”, com o intuito de modificar, melhorar ou mudar uma dada atividade.

Dessa forma a metodologia intervencionista têm a capacidade de promover o diálogo e auxiliar no encontro de soluções que estão dentro da própria organização, ela não tem o poder de dar a resposta, de prescrever maneiras de execução, mas sim de indicar, de orientar, de auxiliar a descoberta de caminhos e possibilidades que os próprios atores organizacionais encontrarão. Cabe ressaltar também que ao adotar tal metodologia a organização passa a ter o conhecimento de determinada atividade sob outra ótica, passa a abrir espaço para que vozes sejam ouvidas, o ambiente se torna propício para processos mais criativos, indivíduos mais engajados, “pertencendo” àquela atividade.

Liberali e Fuga (2012) entendem que o indivíduo, criador por excelência, age e reage de acordo com os acontecimentos, necessidades, situações a que participa ou que ocorrem em seu ambiente, assim ele cria e recria novos mundos e a si mesmo.

Para viabilizar a execução das metodologias intervencionistas, o pesquisador intervencionista tem um papel fundamental na condução dos trabalhos e pesquisas:

O pesquisador é um mediador e um facilitador no processo de pesquisa, com um papel proativo com as pessoas e com os objetos de seu estudo; esta compreensão enseja um engajamento maior e um diálogo permanente com os vários grupos de pessoas que possuem uma prática conjunta; assumindo seu caráter ativista no processo de concepção e implementação das pesquisas, até o ponto de se tornarem agentes de mudança, quando necessário (Cassandre & Godoi, 2013, p. 19).

O pesquisador pode utilizar-se de ferramentas para a coleta de dados como notas de campo e diários de campo, que facilitam a análise e a posterior transcrição dos dados coletados, bem como efetuar observações participante e não participante no campo em que está efetuando a pesquisa:

A observação participante requer do pesquisador um grau significativo de envolvimento direto e conversações com os pesquisados (Clifford, 2008), observando-os na realização de suas rotinas diárias, além da manutenção de relacionamento permanente com eles (Emerson, Fretz, & Shaw, 1995 *apud* Tureta & Alcadipani, 2011, p. 212-213).

Cassandre e Pereira-Querol (2014) consideram que as pesquisas empíricas com metodologias intervencionistas na área da Administração no Brasil ainda são incipientes, sendo necessário a efetivação de tais pesquisas que viabilizem avaliar o seu uso efetivo e a possibilidade de produção de conhecimento e aprendizado específicos para cada organização.

Compreende-se que as propostas de Metodologias Intervencionistas possuem em seu escopo uma composição teórico-metodológica capaz de pensar a organização como um fenômeno histórico, complexo, concreto, em movimento e dialético, rompendo-se, assim, com leituras formais, prescritivas e abstratas do fenômeno organizacional (Cassandre & Pereira-Querol, 2014, p. 31).

Nesse sentido, Robinson e Cassandre (2019) relacionam as técnicas de encenação teatral e preparação do ator, desenvolvido por Constantin Stanislavski, com a Aprendizagem Organizacional, onde Perguntar-Experimentar-Responder seria o ciclo inicial. No primeiro passo “Perguntar”, o indivíduo se coloca na atividade, perguntando-se sobre o que está vivendo (significados, objetivos); no segundo passo “Experimentar”, o indivíduo se coloca em ação, vivencia dilemas, contradições, inquietações, passando então ao terceiro passo “Responder”, onde ele imagina soluções para o que vivenciou, considera possibilidades distintas. Não se trata de um mero expectador, executor, mas um ator participativo, reflexivo, assemelhando-se ao que propõe Elkjaer na “terceira via” da AO.

A possibilidade aqui adotada para a transposição das técnicas de encenação teatral para a Aprendizagem Organizacional é uma metodologia intervencionista baseada no Laboratório de Mudança, onde aqui denominamos Intervenção Cênica.

5.2.1 Laboratório de Mudança

O Laboratório de Mudança (LM) tem sua origem na Finlândia, na década de 90 e foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Centro de Pesquisa em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizado (CRADLE) da universidade de Helsinki:

Trata-se de um conjunto de conceitos e princípios metodológicos que podem ser utilizados em colaboração entre pesquisadores e profissionais para transformações profundas ou transformações superficiais incrementais no trabalho (Cassandre & Pereira-Querol, 2014, p. 26).

De acordo com Engeström o LM consiste na intermediação para a solução de um problema junto à um grupo. Inicia-se com a fase de levantamento de dados, também chamada de “Espelho”, onde o pesquisador levanta dados da organização e tenta identificar o problema, fazendo anotações em diários de campo, realizando entrevistas, observações participantes e não participantes, gravações de áudio e vídeo (Lemos, Pereira-Querol & Almeida, 2013).

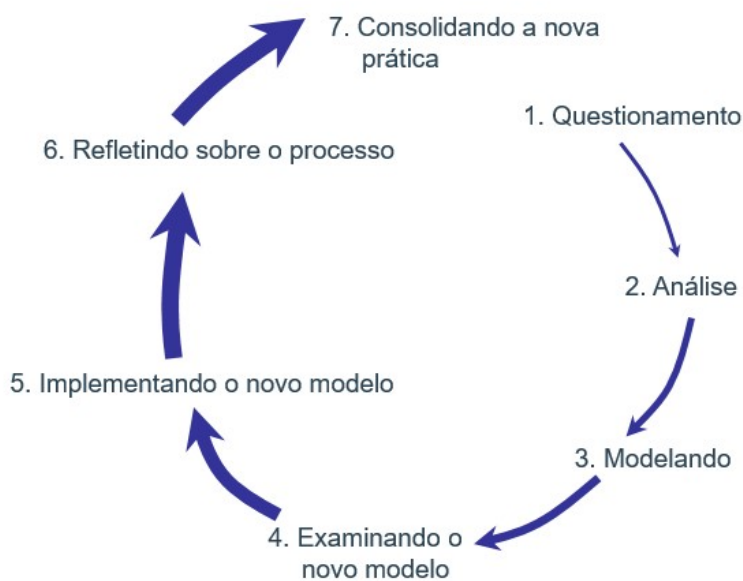
Após o período do levantamento de dados da fase inicial, também chamada de Dados-Espelho iniciam-se as sessões / reuniões do LM, com a participação de aproximadamente 12 pessoas (mais ou menos participantes, dependendo da quantidade de pessoas na organização), normalmente selecionadas pelo pesquisador intervencionista, de acordo com os dados levantados e problemas identificados na fase inicial. São realizadas entre 12 e 15 sessões, com periodicidade semanal, com média de duração de duas horas, onde tais sessões são gravadas em vídeo para posterior análise.

O LM têm como base a Teoria da Atividade e faz uso de conceitos pertencentes a tal teoria, entre eles: a) Teoria de Mediação Cultural de ações humanas, em que a relação entre o sujeito e o objeto é mediada por artefatos, signos, símbolos usados como ferramentas; b) Método de Estimulação Dupla, utilizado como mediação para que os indivíduos consigam conduzir novas ações e assim mudar a situação; c) modelo do Sistema de Atividade, que sintetiza graficamente os relacionamentos entre sistemas de mediação de uma atividade, tais como elementos sociais, regras, divisão do trabalho e comunidade; d) Teoria da Aprendizagem Expansiva, que tem como objetivo compreender a essência de um objeto e por meio de

contradições encontrar soluções para atividade. (Cassandre & Pereira-Querol, 2014). O LM se propõe a atuação em sete fases:

- 1) Mapeamento da Situação: iniciando com o reconhecimento dos sujeitos de que é necessário efetuar mudanças na atividade de trabalho;
- 2) Análise da Situação: análise do passado para revisar como efetuavam as atividades, e reflexão quanto ao presente, identificando os problemas e contradições que geram dificuldades atualmente;
- 3) Criação de um novo modelo: os sujeitos pensam a atividade “ideal” desejada para o futuro;
- 4) Concretização e Teste do Novo Modelo: efetuam testes do novo modelo dentro do prazo de um mês;
- 5) Implementação do Novo Modelo: se preparam para a implantação da mudança que planejaram;
- 6) Distribuição e Consolidação: os sujeitos que participaram do processo se tornam multiplicadores da nova prática de trabalho.
- 7) Consolidando a nova prática: a nova prática de trabalho é adotada e periodicamente revisitada / analisada para ajustes necessários.

Figura 8: Representação do Laboratório de Mudança e suas fases



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de *Center for Activity Theory and Developmental Work Research, 2003*.

No Brasil, a transposição de metodologias intervencionistas para a área da Administração, mais especificamente para a Aprendizagem Organizacional, foi inicialmente realizada por Cassandre e Pereira-Querol. A partir de 2013 as pesquisas com ou uso de metodologias intervencionistas passaram a ter o apoio do grupo de pesquisa Mediata - Metodologias Intervencionistas e Aprendizagem Trans/Formativa, composto por pesquisadores (doutores, mestres e alunos de graduação) que buscam fomentar as pesquisas com metodologias intervencionistas, como no estudo de Maurício Donavan Rodrigues Paniza com título de “Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural: uma intervenção do Laboratório de Mudança na gestão de resíduos em um hospital-escola” em que foi metodologicamente utilizou-se o Laboratório de Mudança, sendo a pesquisa realizada entre os anos de 2013 a 2016, onde houve a implementação da ferramenta modelada pelo grupo por intermédio das reuniões / sessões do Laboratório de Mudança. (Paniza, 2016).

Outra metodologia intervencionista utilizada foi a Intervenção Trans/Formativa, baseada no Laboratório de Mudança, que será tratada no tópico a seguir.

5.2.2 Intervenção Trans/Formativa

Intitulada de “Intervenção Trans/Formativa: construindo e implementando uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação” de autoria de Viviani Teodoro dos Santos (2017), a IT foi realizada junto a um grupo de zeladoras terceirizadas de uma instituição pública de ensino superior.

A IT foi inspirada no LM, porém foi adaptada ao contexto brasileiro, inserindo elementos da Psicologia da Libertação, vertente da Psicologia Social Comunitária Latino-americana, em que se buscou além de fortalecer o aprendizado e a transformação da atividade, o fortalecimento dos sujeitos envolvidos na atividade (Santos, 2017).

Sendo assim, a IT, na busca de contribuir com a Teoria da Atividade e as metodologias intervencionistas inseriu novos elementos vindos da Psicologia da Libertação, com o objetivo de promover a transformação no indivíduo por meio do fortalecimento das instâncias populares, realizando três tarefas essenciais: recuperação da memória histórica; resgate das virtudes populares e “desideologização” da experiência cotidiana.

Cada tarefa foi agregada a uma fase do LM, sendo realizada até a fase 3 do ciclo, ou seja, a construção de um modelo que auxiliasse na solução do problema tratado, porém cabendo à organização a decisão de implementação ou não do modelo sugerido. A IT, suas fases e seu ciclo estão representados na figura 9.

Figura 9: Representação da Intervenção Trans/Formativa



Fonte: Santos, 2017, p. 89

Em nossa pesquisa, tendo em vista os objetivos estabelecidos e o tempo para a realização, seguimos o modelo da Intervenção Trans/Formativa, realizando as três primeiras fases do Laboratório de Mudança. Semelhantemente a IT, inserimos elementos na intervenção que realizamos, as técnicas de encenação teatral de Stanislavski e amparados pelo LM, construímos a Intervenção Cênica (IC).

5.2.3 Intervenção Cênica

Como procedimento metodológico implementamos uma intervenção inspirada na metodologia intervencionista Laboratório de Mudança (LM) e na Intervenção Trans/Formativa (IT), a qual denominamos de Intervenção Cênica (IC), em uma indústria de cosméticos artesanais.

A IC ocorreu em 2018, e podemos considerar que foi composta por dois períodos: 1) Planejamento e 2) Implementação, em que além da transformação da atividade, buscamos

também o desenvolvimento de indivíduos ativos e reflexivos, que estivessem inteiros nas atividades que desempenham e executam, que utilizam a criatividade para promover mudanças em si próprios e nas relações que estabelece, permitindo a promoção do ser humano com um ser total: corpo, mente e espírito (Elkjaer, 2004; Courtney, 2010).

Na IC o Planejamento foi composto por três momentos: Negociação, Aproximação e Preparação. Foram três reuniões de Negociação em que estabelecemos um “contrato” de trabalho com a organização, apresentando aos gestores: o projeto de pesquisa, a base teórica a ser utilizada, a metodologia de trabalho e, as experiências já realizadas utilizando metodologias intervencionistas conduzidas pelo grupo de pesquisa Mediata.

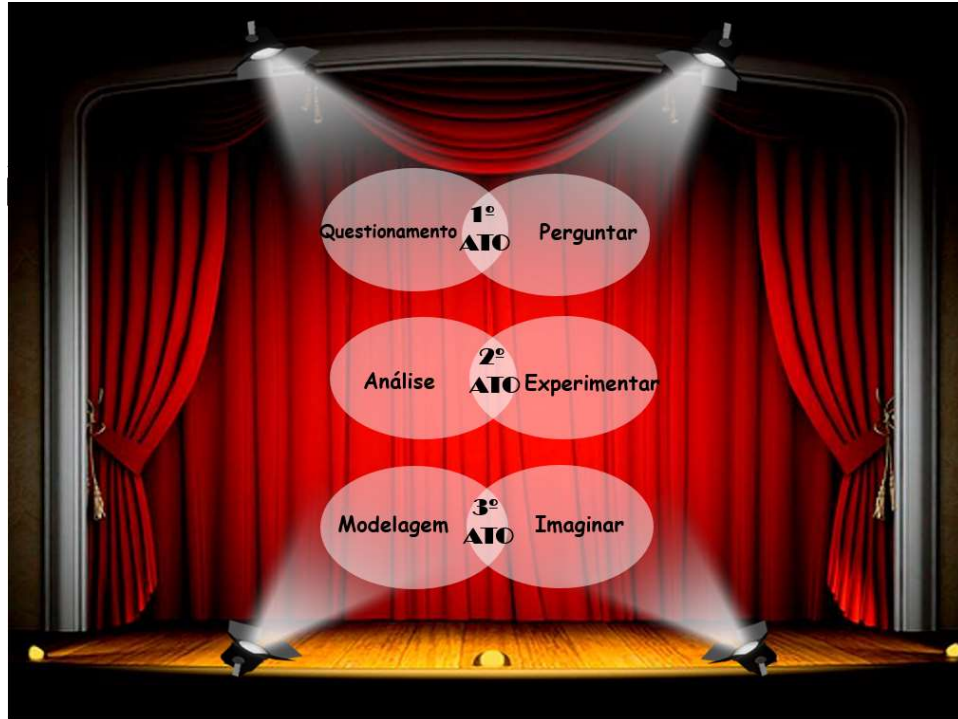
Uma vez acordados, empresa e pesquisadora / intervencionista, das questões que envolvem a execução da Intervenção, iniciamos o processo de Aproximação com o campo. Virkkunen e Newnham (2015) salientam a importância de manter um relacionamento próximo com a organização; para entender a necessidade presente e em qual unidade, departamento ou múltiplos departamentos há o interesse de realizar o processo de intervenção. Nesse sentido, a intervencionista esteve na organização nos meses de Maio, Agosto e Setembro/2018 efetuando observação participante e não participante em todos os departamentos da empresa, para que tivéssemos dados e elementos que subsidiassem a construção das sessões, para conhecer as sujeitas que iriam compor o grupo de pesquisa, para estabelecer um contato mais próximo com os trabalhadores da empresa, bem como para ter possibilidades de identificar qual a necessidade da organização e das trabalhadoras.

No momento da Preparação foi criado um grupo de trabalho, o qual nominamos de Equipe Técnica, composto por pesquisadores (estudantes de graduação, mestrado e doutorado), que, de forma voluntária, auxiliaram a intervencionista na implementação e execução da IC.

A implementação da IC ocorreu em quatorze encontros, os quais denominamos de sessões, fazendo referência a termos utilizados na atividade teatral, tendo a duração de uma hora cada sessão ocorridas duas vezes por semana. Com a IC, além da busca da solução e construção de um modelo específico para organização, nos propomos a analisar a implementação de uma nova forma de aprendizagem, uma metodologia em que pudéssemos testar os elementos da encenação teatral para a AO.

Para tanto, a IC se propôs a utilizar de exercícios inspirados na arte cênica, mais especificamente na obra de Constantin Stanislavski “A preparação do ator”, propondo um esquema que contempla as três primeiras fases do LM e da IT (Questionamento, Análise e Modelagem) com três capítulos do livro (Questionar, Experimentar e Imaginar). Cada fase da IC atribuímos o nome de Ato, conforme representado na figura 10.

Figura 10: Representação da Intervenção Cênica



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O primeiro Ato foi marcado pelo processo de Questionamento / Perguntar, com utilização dos Dados-espelho (fotos, vídeos, imagens) como segundos estímulos, para que as sujeitas pensassem sobre as atividades, buscando identificar as zonas de conflito e tensão que deveriam ser tratadas.

O segundo Ato foi marcado pela construção do Sistema de Atividade do passado e do presente, momento em que as sujeitas puderam analisar a organização no passado e compreender os acontecimentos e eventos do presente.

No terceiro Ato, ocorreu o processo de Modelagem da nova forma de trabalho, onde as sujeitas foram estimuladas a Imaginar e propor soluções, tanto para as atividades operacionais como para organização e condução do trabalho.

Os aspectos que envolvem a implementação da IC, todas as fases e atos serão apresentados no capítulo 7, antes, porém, é oportuno demonstrarmos a descrição dos objetivos específicos, o método utilizado para cada um deles e em qual momento o objetivo foi operacionalizado, conforme quadro 3.

Quadro 3: Objetivos específicos e procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Método	Fase	Período
a) identificar a aprendizagem existente na organização e como ela ocorre dentro do grupo estudado;	Levantamento dos Dados-espelho (análise documental, fotos, vídeos, diálogos); Observação participante e não participante nas atividades dos departamentos de Produção, Marketing, Comercial, Administrativo e Financeiro com anotações em diário de campo.	Planejamento	Maior, Agosto e Setembro/2018
b) efetuar a transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para o processo de aprendizagem da organização;	Oficinas do grupo Mediata; Sessões da IC com o grupo (14 encontros).	1º, 2º e 3ºAto	Setembro a Dezembro/2018
c) Interpretar a Aprendizagem Organizacional a partir da implementação das técnicas de encenação teatral de Stanislavski;	Análise e interpretação dos dados.	1º, 2º e 3ºAto	Setembro a Dezembro/2018
d) estruturar uma metodologia intervencionista inspirada na arte cênica.	Análise e interpretação dos dados.	1º, 2º e 3ºAto	Setembro a Dezembro/2018

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O primeiro objetivo específico foi operacionalizado na fase de Planejamento, em que houve uma aproximação da pesquisadora com o campo e as sujeitas da pesquisa, por meio da observação participante e não participante, buscando compreender a realidade da organização, o dia a dia, como as relações eram estabelecidas, como as atividades eram desenvolvidas e como ocorria o processo de aprendizagem entre os membros da empresa.

Durante o processo de implementação da IC, o grupo de pesquisa Mediata foi o celeiro para a preparação das sessões. A cada semana a Equipe Técnica realizava Oficinas, momento em que o Planejamento da Sessão (modelo conforme Apêndice A) era revisado e ajustado, caso fosse necessário, observando a fase em que estávamos da IC e também analisando o que havia acontecido na sessão anterior. Dessa forma, o segundo objetivo específico foi instrumentalizado tanto nas oficinas, quanto na implementação da IC, constituída por três fases ou Atos, composto pelas quatorze sessões da intervenção.

O terceiro objetivo específico foi construído durante todo o período de implementação da IC e, no processo de análise da pesquisa.

O quarto objetivo específico foi apresentado como resultado da IC, ou seja, a partir da análise das sessões, efetuamos a estruturação de uma metodologia intervencionista inspirada na arte cênica.

No que tange a interpretação e análise dos dados, as metodologias intervencionistas não possuem um método específico para tal, tendo em vista a quantidade de material gerado e as horas passadas em campo pela intervencionista, fez-se necessário uma análise que pudesse

interpretar os dados não simplesmente por uma fala isolada ou um único momento, mas considerando o contexto da IC, todas as fases e atos, haja vista que o conhecimento foi sendo construído a cada sessão, a cada experiência vivida e atividade realizada. O quadro 4 demonstra a quantidade de visitas realizadas pela intervencionista na empresa, em qual momento da intervenção aconteceu e o tempo empenhado em cada ação.

Quadro 4: Representação das horas passadas em campo pela Intervencionista

Ação da Intervencionista	Fase da IC	Idas a campo	Horas
Negociação	Planejamento	4	9
Ajuste de Roteiro	1º, 2º e 3º Ato	4	33
Observação	Planejamento	16	104
Sessões	1º, 2º e 3º Ato	14	26
Total		38	172

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

A pesquisa foi enriquecida com a gravação em vídeo, pois de acordo com Loizos (2008), o emprego de câmeras de vídeo facilitam o processo de coleta de dados e análise nas pesquisas qualitativas, pois não se restringe somente à fala, mas contempla a oportunidade de observar gestos, comportamentos, expressões faciais e corporais, tanto das sujeitas de pesquisa, quanto dos pesquisadores envolvidos no processo. As sessões totalizaram dezesseis horas de gravação, que auxiliaram no processo de análise, inclusive dos momentos de silêncio em que foi possível observar gestos e expressões das sujeitas, o que não aconteceria se tivéssemos efetuado somente gravação em áudio.

De posse desse material, a intervencionista passou por um processo de análise interpretativa baseada em Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994). Para auxiliar no processo de análise de pesquisas qualitativas os autores, apresentam uma análise que foi criada com o objetivo de interpretar dados textuais gerados em grupos de discussão, o que se assemelha a presente pesquisa, em que os autores orientam seguir uma sequência de etapas que facilita a compreensão e interpretação. São elas:

- a) Leitura dos discursos completos para ter uma noção adequada do conjunto (o que foi feito ao assistir os vídeos, ler as transcrições e os diários);
- b) Redução dos dados textuais por meio dos processos de segmentação (de acordo com os temas identificados) e categorização (fragmentos com temas e atribuir a este um código próprio);

- c) Disposição e ordenação dos dados, organizando-os no mesmo local, identificando fragmentos com o mesmo código;
- d) Obtenção de conclusões, que foram sendo construídas durante todo o processo de análise, transformando em conceitualizações e interpretações, transcendendo os elementos de significado individuais e inferindo sobre a significação global, fazendo conexões de um elemento com o outro;
- e) Verificação dos resultados, apontando argumentos que comprovem ou permitam defender a assertividade dos resultados obtidos.

A análise do material será apresentada no item 7.3, antes porém, trataremos no capítulo 6 sobre o campo e as sujeitas que fizeram parte da IC e contribuíram para a pesquisa.

6 CAMPO DE PESQUISA

Antes de tratarmos da implementação da IC, cabe apresentar ao leitor a organização em que a pesquisa aconteceu e, os sujeitos que dela fizeram parte.

Criada em 2004 com o intuito de trazer inovação ao mercado de cosméticos brasileiros, a *Nutre Cosméticos Artesanais*, apresenta em seu site um pouco da sua história e de sua filosofia, possuindo como valores: Valorização do ser humano, utilizando em sua produção o processo artesanal, considerando seus trabalhadores verdadeiros “artistas” que manipulam as matérias primas e produzem obras de arte em formato de cosméticos; Sustentabilidade da vida, não efetuando testes de seus produtos em animais, utilização de embalagens recicláveis, matérias primas que não são de origem animal; Brasilidade, arte e cultura, traduzindo em suas coleções, produtos de origem brasileira, embalagens que retratam as regiões e características do Brasil; Empoderamento da mulher, com um grupo de trabalhadores predominantemente feminino (94% do quadro de trabalhadores são mulheres), que ocupam os principais cargos de gestão da empresa (Site da empresa, 2018).

Quando de sua criação, constava no contrato social da empresa, dois menores de idade como sócios e o pai. A empresa iniciou o seu processo produtivo com uma linha de sabonetes naturais e foi ampliando o seu portfólio de produtos. No ano de 2007, a empresa passou por uma crise econômica e por questões contratuais ficou impedida de efetuar vendas diretas a consumidores e lojistas, estando restrita ao ambiente e-commerce (Pesquisa documental, 2018).

Em 2008 mudaram-se para a nova sede, em uma chácara onde além das instalações da empresa, constroem também a casa da família. A partir de 2011, a mãe dos dois sócios menores de idade, ingressa na sociedade e começa a dirigir a empresa.

Em busca de alternativas que viabilizassem a retomada de seu crescimento, a empresa começa a buscar parceiros e, em 2013 encontra um grupo que atua no ramo de cosméticos, beleza e artigos de luxo, com vendas em lojas exclusivas e também com vendas por meio do e-commerce da empresa, sendo este grupo considerado a maior rede produtos de beleza do mundo, que inicia suas atividades no Brasil por intermédio da aquisição de outra marca de produtos de beleza. Após firmada a parceria, a *Nutre*, passa a ter um novo crescimento, remodelando suas áreas de produção, marketing e administrativa (Pesquisa documental, 2018; Site da empresa, 2018).

A partir de 2014 começam a surgir prêmios (inovação, empoderamento feminino, proteção do meio ambiente, empreendedorismo). No ano de 2015 criam uma nova marca, com produtos possuindo como matéria prima a argila, o que faz o faturamento da empresa dobrar. Em 2017 ficou entre as cinco marcas mais vendidas do grupo e passou a ter seus produtos vendidos também nas lojas físicas (Pesquisa documental, 2018; Site da empresa, 2018).

Com atividades desenvolvidas de maneira artesanal e prezando pelo trabalho humano, boa parte dos produtos da *Nutre* são produzidos manualmente, desde a manipulação até o processo de embalar e rotular. As atividades realizadas no processo de fabricação são repassadas às trabalhadoras por meio do exemplo, mostrando como deve ser feito e, por intermédio de manuais internos, denominados de POP (procedimento operacional padrão), constando neles um passo-a-passo de todas as atividades, desde como ligar as máquinas utilizadas para a produção, até a inclusão das matérias primas na ordem correta para a fabricação, como se fosse uma receita. (Pesquisa documental, 2018; Site da empresa, 2018). É possível identificar por intermédio da observação participante que no processo produtivo dos cosméticos há a aprendizagem tanto cognitiva (individual), quanto participativa (comunidades de prática).

O desafio da empresa tem sido conduzir sua gestão antes de empresa familiar, para uma empresa em franco crescimento, que se prepara para exportação e ampliação do canal de vendas. Nesse sentido, a pesquisa ora desenvolvida veio ao encontro das necessidades da empresa com a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de habilidades e potencialidades de seus trabalhadores (Pesquisa documental, 2018; Site da empresa, 2018).

Dentre os trabalhadores da empresa, foram selecionados quatorze participantes para compor um grupo para que a ferramenta pudesse ser implementada, o que será detalhado no tópico a seguir.

6.1 SUJEITAS DE PESQUISA

Em consonância com as causas defendidas pela empresa *Nutre Cosméticos Artesanais*, objeto da pesquisa, identificamos que as trabalhadoras da empresa são responsáveis não somente pelo processo produtivo, mas também gerenciando departamentos e áreas estratégicas da empresa, como PDI (pesquisa, desenvolvimento e inovação), Marketing, Administrativo e Financeiro, Comercial e Diretoria. Há funcionários de diferentes raças, orientação sexual, classe social, senso estético (tatuagens, piercing, vestuário), idade, religião.

Com um grupo tão diverso conflitos podem surgir, advindos de opiniões, vivências, culturas diferentes, e esse tem sido um dos desafios da empresa, trabalhar a diversidade de forma a trazer inovação, enriquecimento e não problemas.

Após o período de coleta de dados, observação participante e não participante, na fase de Planejamento da IC, selecionamos as sujeitas que participaram da pesquisa. Tivemos vários momentos de diálogos com os sócios e funcionários da empresa, na busca de compreensão de como as atividades ocorrem, como os indivíduos se relacionam e quais as principais zonas de conflito.

Virkkunen e Newnham (2015) descrevem que se o grupo for superior a 15 pessoas deve-se haver uma subdivisão em grupos menores para facilitar o trabalho, dessa forma, dentre os trabalhadores da empresa, foram selecionadas quatorze pessoas para compor o grupo, optando por não incluir os sócios da empresa, nem mesmo pessoas que pertencem ao grupo familiar, para que os funcionários não se sentissem tolhidos de expressar sua opinião durante as sessões. Esses quatorze participantes totalizaram todos os funcionários que trabalham na sede da empresa (exceto o grupo familiar), vindos de todos os departamentos.

Diante da predominância de mulheres no quadro de funcionários da empresa, o grupo foi composto por treze mulheres e um homem, de idades, escolaridades e funções diversas. A idade das participantes variou entre 19 a 48 anos de idade, possuindo escolaridade que iam do Ensino Médio a Especialização. Em virtude da maioria feminina, na primeira sessão da IC, convencionou-se utilizarmos o gênero feminino nas palavras e expressões do grupo (participantes e Equipe Técnica). Para preservar a identidade e como forma de criar uma

personagem, cada participante adotou um novo nome que foi utilizado em todas as sessões. As participantes estão descritas no quadro 4.

Quadro 5: Sujeitas da Intervenção Cênica

Nome	Função	Departamento
Ayla	Farmacêutica	PDI
Val	Controle de Qualidade	PDI
Franciele	Gerente Administrativo	Administrativo/Financeiro/RH
Helô	Gerente Comercial	Comercial
Beyonce	Analista de Atendimento	Marketing
Serena	Analista de E-commerce	Marketing
Angelina	Relações Públicas	Marketing
Vênus	Diretora de Marketing	Marketing
Aline	Diretora de Criação	Marketing
Cristina	Zeladora	Produção
Gabi	Supervisora de Produção	Produção
Fernanda	Auxiliar de Expedição	Produção
Valéria	Programadora de Produção	Produção
Jéssica	Auxiliar de Produção	Produção
Bella	Técnico de Produção	Produção

Fonte: elaborado pela autora, 2019

Cabe mencionar que os sócios da empresa e familiares que compõem a gestão da empresa, não atuaram na implementação da IC, porém estiveram envolvidos no Planejamento (fase prévia a IC), e participaram da última sessão da IC, momento este em que ocorreu a apresentação do trabalho efetuado. Sendo assim, em alguns momentos serão feitas referências a tais pessoas, que tiveram seus nomes alterados pela pesquisadora para preservar a identidade. No quadro 6 descrevemos as áreas em que essas pessoas atuam.

Quadro 6: Gestores da organização

Nome	Função	Departamento
Donatella	Diretora	Diretoria
João	Diretor de Marca	Diretoria
Giuseppe	Diretor	Diretoria
Alex	Analista de TI	TI
Elisabete	Compradora	Compras
Joana	Farmacêutica / Comércio Exterior	Produção

Fonte: elaborado pela autora, 2019

Após apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, o campo e as sujeitas que dela fizeram parte, é chegado o momento de demonstrar como ocorreu a

implementação da Intervenção Cênica, como as técnicas de encenação teatral foram inseridas nas sessões e analisar a AO sobre a perspectiva de uma nova ferramenta.

7 A IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO CÊNICA

Após trilharmos um longo caminho na busca de conhecimento teórico, empírico, analítico, que nos pudesse auxiliar na construção de uma ferramenta metodológica para a AO, inspirada no LM e na IT, que tem como base a Teoria da Atividade Histórico-Cultural, é chegado o momento de apresentar ao leitor os resultados desta pesquisa, bem como analisar os aspectos advindos de sua implementação.

É salutar esclarecer que, não se trata de uma fórmula ou receita, pois cada organização é singular e os indivíduos que dela fazem parte também, mas sim apresentar ao grande público o roteiro (fases, atos, momentos, exercícios, atividades) e, metaforicamente falando, a peça teatral produzida (IC).

Como toda obra artística é pensada, criada, construída, por diversas pessoas, autores, atores, equipe de apoio, diretores que atuam nos bastidores, a IC também passou por esses momentos e foi construída por diversas mãos, além das atrizes principais (sujeitas da pesquisa), contou com uma equipe técnica que foi responsável por todo o suporte, montagem do cenário, disposição dos equipamentos para que a as sessões acontecessem.

Como já descrito no item 6.1, cada sujeita e cada membro da equipe técnica adotou um nome para ser utilizado durante o processo de intervenção, a partir daqui iremos nos referir aos participantes (sujeitas e equipe técnica), como os nomes escolhidos por elas, como lhes é direito exercer o papel de protagonistas nessa história. Tendo em vista já termos tratado das sujeitas com os nomes escolhidos, é pertinente neste momento apresentarmos a equipe técnica com seus nomes e funções desempenhas na IC.

Quadro 7: Equipe Técnica da IC

Função	Nome	Atividade
Intervencionista	Maria Julia	Estudante de Mestrado
Intervencionista secundário	Muriel	Professor
Relatora	Valentina	Professora
Assistente e Relator	Pedro	Estudante de Mestrado
Observador	Helena	Estudante de Graduação
Recursos Audiovisuais	Francisco	Estudante de Mestrado

Fonte: a autora, 2019.

O processo de criação, construção e desenvolvimento da IC foi realizado em diversos momentos: iniciando pela concepção da ideia, seguida por questionamentos, compreensão teórica, e como toda peça teatral, estudos, experimentos e ajustes no roteiro e muito planejamento. Quem seriam os atores ou atrizes (sujeitos da pesquisa)? Em qual cenário (organização) iríamos atuar? A plateia (gestores) aprovaria a peça escrita? Não tínhamos todas as respostas, mas decidimos começar a escrever essa história.

E, na construção dessa história esse capítulo é destinado a revelar ao leitor como essa peça foi composta. Após o *script* definido na fase de Planejamento, era chegada a hora de imergirmos na história, fazendo os ajustes que fossem necessários para dar sequência em cada cena. A seguir apresentamos a construção da Intervenção Cênica.

7.1 LABORATÓRIO DE PREPARAÇÃO DA INTERVENCIONISTA: CONHECENDO O CAMPO, AS SUJEITAS E A AO DA ORGANIZAÇÃO

Assim como atores e atrizes se preparam para a construção de seus personagens, passando por um processo de experiência prática, denominado de Laboratório de Preparação, a pesquisadora, enquanto intervencionista, esteve por um período de tempo na empresa, campo da pesquisa, para conhecer as sujeitas, agora chamadas de atrizes, as atividades de trabalho, os relacionamentos, as práticas e como a aprendizagem ocorria naquele ambiente. Esse período de laboratório da intervencionista Maria Júlia, nome adotado por esta pesquisadora para compor a equipe da IC, foi o momento em que ocorreu a observação participante e não participante e, precedeu a realização das sessões, na fase de Planejamento, no meses de Março, Abril, Maio e Agosto/2018.

Entre os meses de Março e Abril/2018 fizemos reuniões com os gestores da empresa, para negociarmos o processo de intervenção. Foram três idas a campo, que totalizaram sete horas de negociação. Em uma das reuniões apresentamos: a) o projeto de pesquisa; b) a base teórica a ser utilizada; c) a metodologia de trabalho e as experiências já realizadas utilizando metodologias intervencionistas.

Este foi o momento de estabelecer um “contrato” de trabalho com a organização. Para que o trabalho ocorresse de forma organizada, sem interferências externas, e para que as sujeitas participantes da intervenção pudessem se sentir seguras e encorajadas a opinar, efetuamos algumas demandas: a) acesso da pesquisadora / intervencionista ao ambiente e às pessoas; b) infraestrutura para as sessões de intervenção (sala para trabalho); c) livre escolha por parte da

pesquisadora / intervencionista das sujeitas que iriam compor o grupo de trabalho da intervenção; d) sigilo e comprometimento do grupo de trabalho, permitindo liberdade de expressão; e) disponibilização de datas semanais para as sessões de intervenção, dentro do horário de trabalho do grupo; f) permissão para fotos, gravação de áudio e vídeo.

Uma vez acordados, organização e a pesquisadora / intervencionista, das questões que envolvem a execução da Intervenção, iniciamos o processo de Aproximação com o campo, para que a pesquisadora / intervencionista tivesse dados e elementos que subsidiassem a construção das sessões, conhecer as sujeitas que iriam compor o grupo de pesquisa, bem como possibilidades de identificar qual a necessidade da organização e dos trabalhadores.

No mês de Abril/2018 a intervencionista esteve na *Nutre* para acompanhar uma visita que a empresa receberia, tratava-se de uma comitiva de 75 mulheres empreendedoras da região em que a empresa está situada, vinculadas a uma associação comercial. Nessa visita, o grupo de mulheres fez um tour pela empresa, conheceu os setores e partilhou de um café da tarde no gramado da chácara, em um momento reservado para Donatella contar a sua história de vida, a história da constituição da sua empresa e como ambas se entrecruzam. Em uma de suas falas, Donatella mencionou que quando criança se imaginava velhinha cercada por pessoas, contando a sua história, e que esse sonho, estava se materializando naquele momento em que ela partilhava a sua história.

Ao fim de sua fala várias mulheres se manifestaram, se disseram emocionadas por se identificarem com o que ouviram. Uma visitante disse que Donatella era uma “inspiração”, outra disse que a visita tinha sido dez vezes melhor do que ela esperava. Houve quem ainda dissesse que era necessário ter um olhar voltado para a gestão mais humanizada, como havia visto ali e também que a empresa e a vida de Donatella eram como uma missão.

Cabe aqui fazer uma analogia do líder que é considerado um herói, as pessoas se reconhecem nele e projetam seu ideal de vida naquela pessoa que é considerada um exemplo a ser seguido.

Em Maio/2018 Maria Júlia retornou para imergir em seu laboratório. Por tratar-se de uma empresa cujo objeto principal é a criação e fabricação de cosméticos, Maria Júlia optou por iniciar o seu processo de “laboratório de preparação” no departamento de Produção. Havia acontecido recentemente a troca de gestão da produção, que passou a contar com uma engenheira de produção, contratada há duas semanas quando do início da observação participante, portanto João (um dos diretores da empresa), designou Ayla para que apresentasse as instalações da fábrica.

No primeiro dia de observação participante algumas funcionárias se mostraram receosas com a presença de outra pessoa trabalhando lá, talvez por saberem que tratava-se de uma pesquisadora, algumas comentavam sobre os benefícios que tinham no passado e atualmente não mais, dizendo que seria bom se tivessem de volta, talvez imaginando que a pesquisadora pudesse intervir a favor delas. Durante a semana a intervencionista auxiliou na fabricação dos produtos (sabonetes, máscaras faciais, hidratantes), envase, embalagem e impressão de lote e validade. Ao fim da semana já estavam habituadas com sua presença, inclusive uma das funcionárias a convidou para trabalhar lá com elas, pois disse que estava desempenhando bem as atividades.

Durante a estadia na Produção foi possível identificar que o processo de aprendizagem ocorria como Argyris (1976, 2003) sugeriu, em circuito único, ou seja, as atividades são realizadas seguindo padrão já estabelecido, e quando erros acontecem, são tratados de forma a serem corrigidos, mas não são tratados de forma a serem eliminados, assim não há uma reflexão, uma análise sobre a atividade.

As atividades são repassadas de uma funcionária para outra quando há ingresso de novo membro no setor e são também executadas de acordo com manuais e instruções operacionais, o que na empresa é chamado de POP (procedimento operacional padrão), que no processamento e manipulação de matérias-primas e equipamentos devem seguir regras e normativos da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Na semana seguinte a intervencionista acompanhou o trabalho no departamento Administrativo / Financeiro, Comercial e Diretoria. Acompanhou a rotina de duas funcionárias e auxiliou nas atividades desempenhadas por elas, como preenchimento de planilhas e controles, auxílio em cálculos financeiros e bancários, arquivo de documentos e elaboração de correspondências.

O departamento de Marketing foi o último a ser observado pela intervencionista, que acompanhou o trabalho da gestora do departamento, do funcionário responsável pela Criação (arte, embalagens, campanhas de Marketing), da funcionária responsável pelo E-commerce e do funcionário que gere as mídias sociais, auxiliou também em algumas atividades.

É possível dizer que, semelhantemente ao departamento de Produção, o processo de aprendizado é repassado de uma pessoa para outra, sendo o tipo de aprendizagem descrita por Gherardi (2001), Nicolini, Gherardi e Yanow (2007), como aprendizagem situada, aprendizagem esta que depende do contexto e da interação entre os indivíduos, estando situada nas atividades de trabalho onde os indivíduos aprendem por meio da interação com outros, a partir do momento que participam de um coletivo ou comunidade.

No processo de aprendizagem da organização estudada não há uma preocupação com a análise, ou refinamento no processo de aprendizagem, mas a execução das tarefas de forma a atender o objetivo e conclusão da tarefa.

Durante o período de observação participante a intervencionista pôde coletar dados e informações para a pesquisa, também chamados de Dados-espelho. Em Agosto e Setembro/2018 a intervencionista esteve novamente na empresa para nova observação, momento em que já familiarizada com as funcionárias, pode fazer vídeos, fotos, conversar com os funcionários e explicar sobre a Intervenção que seria realizada, para que elas aderissem de forma voluntária.

Ainda durante a observação e, após ao analisar os dados colhidos e produzidos (fotos, vídeos, conversas) e por meio de notas e diário de campo, chegou-se à conclusão que algumas situações estavam prejudicando o trabalho dos funcionários e automaticamente afetavam a empresa. A Comunicação interna era algo que precisava ser melhorado, pois não havia integração e cooperação entre os setores; Retrabalho e Desperdício era algo rotineiro na empresa, que afetava de forma negativa no desempenho dos funcionários e também na gestão administrativa e financeira da empresa.

No departamento de Produção pudemos acompanhar a fabricação de um lote de vela para massagem que foi totalmente descartado por conta da coloração ter ficado diferente do padrão. Mas o que levou ao erro? Pudemos verificar que a matéria prima utilizada como corante foi armazenada de maneira errada, o que levou a funcionária que estava produzindo a vela a cometer a falha.

Alguns dados de vendas são utilizadas tanto no departamento de Marketing quanto no departamento Comercial, o que faz com que duas funcionárias em diversos momentos trabalhem na mesma tarefa.

Para as funções do departamento Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos há somente uma pessoa trabalhando, gerando acúmulo de funções e atividades. Falta organização e certas informações se perdem, o que faz com que a funcionária gaste tempo identificando se pagamentos foram feitos, se tarefas foram executadas, ou ainda, tendo que refazê-las.

Ficou evidente que nas atividades das trabalhadoras há um sério problema relacionado à retrabalho e desperdício. Desperdício esse que não é somente de recursos financeiros da empresa, mas também de tempo, de matéria-prima e de serviços.

De posse dos dados já previamente analisados pela intervencionista, em Setembro/2018 nova reunião de Negociação aconteceu com a Diretoria, para que estabelecêssemos a data de início da IC e que fosse definido em conjunto com os gestores o problema a ser tratado. Ficou

definido que seria trabalhado com os funcionários a busca de resolução para o problema de Retrabalho e Desperdício. Ficou decidido que a IC iniciaria em 25/09/2018 e alguns aspectos foram estabelecidos: a) dia da semana, horário e local para a realização das sessões; b) doze sessões com duração de uma hora cada; c) nenhum gestor da empresa ou membro da família participaria das sessões, permitindo assim que o grupo tivesse liberdade em expor ideias e opiniões; d) grupo que participaria das sessões; e) a empresa iria oferecer algum tipo de reconhecimento às funcionárias que participassem da intervenção (jantar ou café da manhã), o que seria definido posteriormente de acordo com a preferência delas.

Após a negociação com a empresa foi feita uma reunião com a equipe técnica, vinculada ao grupo de pesquisa Mediata, que estaria trabalhando nas sessões em conjunto com a intervencionista. A equipe trabalhou de forma voluntária e auxiliou para que as atividades planejadas para cada sessão acontecessem, e deu suporte para a Intervencionista durante as sessões. A equipe optou por filmar as sessões para posteriormente facilitar o trabalho de análise da intervencionista.

Após o período de Planejamento e laboratório da intervencionista ocorreu a implementação da IC. Nos itens a seguir trataremos a experiência da IC, a forma como foi planejada e implementada na organização.

7.2 CONSTRUÇÃO DO ENREDO: AS SESSÕES E A TRANSPOSIÇÃO DAS TÉCNICAS DA ENCENAÇÃO TEATRAL

A transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para o processo de aprendizagem na organização, ocorreu durante as quatorze sessões da IC e durante as oficinas do grupo de pesquisa Mediata que, reunidos, puderam pensar e projetar cada uma das sessões antes de sua ocorrência.

A IC foi composta por três fases, denominadas de Atos e, a cada ato foram desenvolvidas atividades que remetiam ao processo de Questionar, Experimentar e Imaginar, baseados em Stanislavski (2016) como proposto por Robinson e Cassandre (2019).

Apresentaremos nesta seção, uma breve descrição das sessões, das atividades e exercícios desenvolvidos em cada uma delas.

Previamente à primeira sessão, ocorreu uma reunião da equipe técnica com as participantes do grupo, a qual denominamos de **Pré-estreia**. Pela ausência de um ambiente específico para reuniões nas instalações da empresa, a Pré-estreia foi realizada na cozinha,

assim como as demais sessões. Nesse encontro João participou, dando autorização e aval à equipe técnica para que procedessem com a IC, logo após se retirou.

A equipe técnica explicou como seriam os encontros, que a adesão das participantes era voluntária e de livre espontânea vontade. Foi também explanado sobre a necessidade de se manter sigilo sobre os assuntos ali tratados, a importância de que houvesse um ambiente de cooperação e confiança entre as participantes e a equipe técnica e que ali não haveria distinções pela hierarquia já existente na fábrica, mas todas teriam a oportunidade de falarem e serem ouvidas.

Durante essa reunião a equipe técnica mencionou que seria importante que as sessões fossem filmadas e pediu a concordância das participantes, algumas se mostraram tímidas, mas não se negaram a aderir. Ficou estabelecido que as sessões aconteceriam às terças-feiras às 08h 30min e as quintas-feiras às 13h30min, exceto em algumas datas específicas, por conta de outras atividades do grupo e da equipe técnica. Ficou agendada para o dia 25/09/2018 a primeira sessão da IC.

Um acontecimento que cabe aqui mencionar, foi a ida da Maria Júlia na empresa alguns dias antes da primeira sessão, com o intuito de coletar imagens e vídeos da empresa, dos produtos e das tarefas executadas pelas participantes para incrementar os Dados-espelho já coletados. Diante da timidez demonstrada por algumas participantes da Produção, Maria Júlia optou por conversar com elas, perguntando se estavam dispostas a participarem, o que foi concordado por todas, com algumas fazendo a observação de que se sentiam acanhadas em falar, mas que iriam para as sessões.

Porém, um fato que nos chamou a atenção foi a rejeição da maioria do grupo na participação de um componente, aqui identificado como Alex, com a alegação de que ele possui parentesco com a família, o que já havia sido acordado de que não haveria membros da família nas sessões, pois inibiria o grupo de falar livremente, caso houvesse assuntos polêmicos, além do fato de ele ter sido contratado há pouco tempo (aproximadamente um mês antes da primeira sessão) e não ter estabelecido um relacionamento mais próximo com as demais participantes.

Considerando o ocorrido, Maria Júlia conversou com João, expôs a situação e entenderam que não seria adequado mantê-lo no grupo, pois o trabalho poderia ser prejudicado. Maria Júlia avisou as gestoras de cada equipe a respeito da decisão tomada, o que deixou o grupo mais confortável. A seguir apresentamos uma síntese de cada sessão.

1ª Sessão – 25/09/2018 (terça-feira, 08h30min)

A 1ª sessão iniciou com Maria Júlia agradecendo a presença de todas e todos. Foi feita uma retomada da reunião da semana anterior, a Pré-estreia, em que foi apresentado ao grupo a forma de trabalho, que estavam previstos doze encontros, com duração de uma hora, sendo cada encontro denominado de sessão, fazendo assim referência ao teatro. A intervenção foi denominada de Intervenção Cênica (IC), pois durante o processo ocorreria a inserção de elementos do teatro, dessa forma as participantes seriam chamadas de atrizes e os membros da IC seriam chamados de equipe técnica.

Muriel reforçou aos participantes que aquele era um espaço destinado a elas, devendo manter sigilo dos assuntos tratados, pontualidade, disposição para participar, igualdade (não há posição hierárquica), para que fosse estabelecido um ambiente de confiança mútua. Alertou também que, embora alguns tivessem maior grau de estudo que outros, o espaço era destinado à todos, um espaço para pensar, para exercitar, onde a construção seria coletiva, da equipe técnica (intervenção), das atrizes (grupo) e da empresa. Como o grupo era composta em sua maioria por mulheres, foi dada a sugestão de que fossem chamadas de todas, ao invés de todos, o que foi plenamente aceito por todas e todos, permitindo a adoção de uma persona feminina.

Foi explicado a respeito do ciclo da Aprendizagem Expansiva e que a IC iria até a fase 3 do ciclo, ou seja, a construção de um modelo, porém com a intenção de que o grupo tivesse autonomia para seguir após a saída da equipe técnica. Foi também apresentado o triângulo do Sistema de Atividade, que dá base para a metodologia intervencionista e que, juntas, iríamos construir o Sistema de Atividade que pudesse representar o trabalho delas, tanto no passado, quanto no presente.

Na sequência apresentamos o cronograma de atividades e iniciamos a primeira atividade com as atrizes, intitulada “Quem você quer ser?”.

Explicamos às atrizes que, no teatro, ao se construir uma personagem, há características específicas que a compõe: a voz, o jeito de falar, o jeito de andar e, ao se criar um personagem, uma das primeiras coisas em que se é pensada é na escolha do nome. No nosso caso não tivemos a oportunidade de escolher ao nascer, pois ganhamos um nome, mas será que se pudéssemos escolher teríamos o mesmo nome? Se você pudesse escolher quem você seria? Dissemos às atrizes que aqueles momentos seriam delas, em que elas poderiam ser quem elas quisessem ser, assim como Stanislavski assumiu um novo nome em sua carreira artística, para que pudesse ter mais liberdade criativa, e para que não afetasse a sua família, tendo em vista ser ele de origem

tradicional e com muitas posses (Vássina & Labaki, 2016), assim também adotariamos uma nova identidade.

As atrizes foram divididas em duplas, devendo dizer à sua parceira qual novo nome teria e por qual motivo aquele era o nome escolhido. Distribuimos crachás para que todas escrevessem o nome e, a partir daquele momento, nas sessões, elas assim seriam chamadas. Cada dupla apresentou sua parceira e explicou o porquê daquele nome ter sido escolhido. Foi um momento de descontração entre o grupo, em que cada participante pode conhecer um pouquinho da história da outra, dos gostos e das preferências. No fim da atividade relataram como o nome escolhido por cada uma se encaixava com a pessoa, parecendo que aquele era o nome verdadeiro de cada uma.

Maria Júlia mencionou que além de fazermos referência ao teatro com a atividade, elas estavam construindo uma personagem, escolhendo um nome e sendo protagonista das próprias escolhas.

Iniciamos a segunda atividade do dia denominada de “Valorização do Trabalho”. Apresentamos fotos, vídeos e imagens coletadas na empresa, do local de trabalho das atrizes e dos produtos fabricados por elas, com o objetivo de mostrar a elas o fruto de suas criações e da arte que elas desenvolvem. Ao fim da apresentação, Maria Júlia perguntou o que aquelas imagens representam para elas. Para isso foi pedido para que elas traduzissem em uma palavra o que as imagens representavam. As palavras foram: Pesquisa, Paixão, Criatividade, Gratidão, Satisfação, Responsabilidade, Estabilidade, Desafio, Expansão, Correria, Trabalho em equipe, Alegria, Integração, Sustento, Dinheiros e Cooperação.

Repassamos uma tarefa para as atrizes para a segunda sessão: “Pensar o que podemos fazer diferente, pessoalmente e profissionalmente?” Muriel fez um resumo das atividades da sessão e, novamente, relatou sobre a construção coletiva do grupo, da importância do sigilo e da confiança entre as participantes.

Antes de encerrar a sessão Maria Júlia explicou que teríamos em todos os encontros um momento intitulado “Palavra do dia”, em que elas deveriam eleger uma palavra que representasse a sessão, o que elas vivenciaram naqueles momentos juntas e que tivesse significado para o grupo. Para a primeira sessão da IC as atrizes escolheram diversas palavras: Autenticidade, Foco, Fé, Motivação, Esperança, Feliz, Animada, Aprender mais, Contente, Grata, Entusiasmado, Semente, Confiante e Determinada. Agradecemos a presença de todas e encerramos a sessão.

2ª Sessão – 27/09/2018 (quinta-feira, 13h30min)

A segunda sessão iniciou com um clipe contendo uma síntese da sessão anterior. Na sequência perguntamos à elas quais as impressões em relação a primeira sessão. Após alguns momentos de silêncio Ayla disse que gostaram e que estavam ansiosas para o que viria, mas esperavam que conseguissem se ajudar mutuamente.

Iniciamos o resultado da tarefa repassada na sessão anterior: “Pensar o que podemos fazer diferente, pessoalmente e profissionalmente?”: Esta atividade tinha o objetivo de criar interação entre as pessoas, entender a outra e se reconhecer na fala da outra.

As atrizes começaram a relatar o que acreditavam que necessitavam melhorar, muitas relataram que trocaram informações e pediram opiniões às colegas, e mencionaram que entendem que os aspectos da vida pessoal e da vida profissional estão relacionados. Entre as características que necessitam de mudança descritas por elas estão: ser mais flexível consigo e com os outros; ter mais persistência, começar e terminar o que se propõe a fazer; organizar melhor o tempo; ser mais gentil; ser mais tolerante; ser menos ansiosa; se cuidar mais (fisicamente e intelectualmente); ser menos perfeccionista; ser menos estressada. Além dos aspectos citados, Ayla complementou da necessidade de ter um planejamento específico para o desenvolvimento dos produtos e do seu trabalho; mencionou ainda já ter solicitado diversas vezes para a diretoria a elaboração desse planejamento.

Algumas atrizes não falaram e Muriel argumentou que embora não tenham falado, possivelmente se viram nas mesmas situações, o que houve concordância.

Após a conclusão da tarefa, iniciamos a apresentação dos Dados-espelho, representados por imagens, fotos, vídeos e falas coletados por Maria Júlia durante o período de observação participante e não participante, nas conversas com as atrizes e nas visitas realizadas na empresa.

Como a empresa não possuía um organograma oficial, de acordo com os dados coletados, observações efetuadas e conversas com as atrizes e diretores da empresa, Maria Júlia construiu um organograma e o apresentou às atrizes. As atrizes relataram que na prática a divisão hierárquica não era tão clara como no organograma, e que na realidade era pouco hierarquizada, o que é bom em momentos de criação e de comunicação, porém deve se ter o cuidado para não invadir o espaço da outra. Angelina mencionou que a flexibilização em demasia leva ao problema já mencionado por Ayla, de não ter planejamento, gerando falta de organização e controle. As atrizes mencionaram que as relações hierárquicas não são claras ou definidas.

A imagem projetada na sequência fazia referência ao trabalho da Franciele e todas as atividades desempenhadas por ela, porém sem nominar a responsável pelas atividades. Ao ver a imagem, Franciele se reconheceu e se mostrou surpresa. As atrizes comentaram a respeito do volume de trabalho desempenhado, considerando que havia acúmulo de função, criando a necessidade de eventualmente Franciele ter que ir trabalhar aos sábados. Essa cena despertou em todas a compreensão de que se fazia importante ter uma pessoa para auxiliá-la.

Ao projetar uma imagem contendo todos os canais da empresa de relacionamento com o cliente (revendedores, parceiros, rede social, clientes corporativos), Muriel questionou se todas conseguiam se “enxergar” ali. Angelina disse que sim, que é preciso ter agilidade mental para lidar com todos os canais e situações, pois há situações positivas e negativas que precisam ser resolvidas. Bella e Ayla disseram que também se viram, pois se não produzirem a empresa não vende. Vênus comentou que se não tiver produto, não há o trabalho do Marketing. Muriel questiona o que Cristina tem a ver com o processo. Vênus mencionou que ficaram um período sem a função da Cristina, e que elas sentiram muito, pois um dia sem faxina é muito difícil, então entende que é muito importante, inclusive para a manutenção dos utensílios utilizados na fabricação dos produtos.

Em seguida foi projetada uma imagem que fazia referência ao trabalho de Criação (embalagens, rótulos, mídia social), cuja função estava sem funcionário responsável. Após alguns momentos de silêncio Angelina disse que é uma ausência que estava sendo muito sentida, já que percebiam o reflexo da falta desse profissional em todos os departamentos. Gabi mencionou que a ausência de uma pessoa responsável pela criação no Marketing, reflete no processo produtivo, complementando que no departamento dela, gera atrasos em várias atividades.

Angelina deu um exemplo do que causa atraso. Relatou que tiveram uma reunião para nomear um produto e definir a embalagem, porém saíram da reunião com a fórmula do produto alterada, assim o produto terá que ir para teste novamente. Ela entende que começaram a reunião para dar um passo à frente e terminaram dando um passo atrás.

Vênus apresentou outra situação que gerou atrasos. Mencionou uma caixa que estava rasgando no momento de embalar o produto, ocorrendo que no momento de criação o departamento de Marketing definiu um tipo de papel, mas que precisou ser alterado, pois o orçamento não permitiu, portanto fizeram a embalagem com um material inferior. Bella comentou que acabaram gastando mais, pois a embalagem rasgou e não tinha como reutilizar, resultando em maior gasto de tempo e dinheiro, de 100 caixas, 20 rasgaram. Vênus falou que a diretoria precisa entender esses pontos que afetam a vida de todas. Gabi argumentou que a

diretoria precisa ter mais acesso à produção, a elas, para entenderem o porquê de situações como estas acontecerem.

Muriel destacou a importância de falarem sobre os problemas, que ainda não era o momento de acharem soluções, mas que era um caminho para debaterem assuntos importantes, era o momento de falarem sobre os problemas umas das outras, de interagirem. Maria Júlia apresentou a tarefa para a próxima sessão: “Pensar se existe um problema. Se sim, que nome você daria a esse problema?”

As atrizes elegeram as Palavras do dia: Flexibilidade e União. Fizemos uma síntese da sessão e encerramos.

3ª Sessão – 02/10/2018 (terça-feira 08h30min)

Iniciamos a sessão apresentando o clipe contendo a retomada da sessão anterior. Maria Júlia perguntou quais as impressões em relação à sessão anterior. Vênus disse que foi interessante para verem que, apesar de estarem em departamentos diferentes, possuem dramas e dificuldades parecidas. Beyonce comentou que é bom ver no macro onde cada uma está inserida, no dia a dia não conseguem ter essa percepção. Angelina disse que ver a quantidade de coisas que todo mundo faz ajuda a ser mais paciente e mais compreensivo.

Na sequência demos início ao resultado da tarefa repassada na sessão anterior, cuja pergunta era: “Você vê algum problema na empresa, na gestão ou nos departamentos? Se sim, que nome daria?”

As participantes comentaram que há problemas. Algumas disseram que não conseguiram nominar. Outras disseram que se fossem definir em uma palavra seria “processo”. Angelina disse que após a última sessão as participantes puderam ter uma dimensão do quanto a falta de um processo linear, o fato das coisas irem e virem, atrapalham a cadeia toda, impactando no prazo final, gerando retrabalho, perda de tempo, perda de dinheiro, perda de recurso. Mencionaram ainda a falta de investimento, como no exemplo das embalagens, para evitar desperdício. Vênus comentou que entende que falta foco, assertividade, que há muitos projetos ao mesmo tempo e não há prioridades, porque se todos estão trabalhando bastante e as coisas estão atrasadas, há algo de errado.

Em seguida demos continuidade a apresentação dos Dados-espelho. Conforme as imagens eram projetadas as participantes iam comentando. Helô disse que entende que o

problema está em qualificar fornecedores e respeitar cronograma, para evitar desperdício de material e atender os prazos acordados com os clientes.

A imagem de um produto que foi devolvido pelo maior cliente da empresa, devido as embalagens terem descolado no transporte, gerou vários comentários. O grupo comentou que aquela imagem representava produto parado no estoque e perda de credibilidade junto ao cliente, gerado pela falta de qualidade do fornecedor e falta de planejamento pra testar a embalagem antes de enviar o produto. Gabi mencionou que houve força-tarefa para enviar o produto no prazo estabelecido e quando retornou tiveram que colar todas as caixas, perderam vários dias consertando. Vênus argumentou que se não estão conseguindo entregar nem para o principal cliente, não deveriam buscar outros clientes, pois os produtos não estão sendo entregues com a qualidade esperada.

A imagem de uma forma de sabonetes gerou o comentário de que causa retrabalho para as atrizes que trabalham na produção porque quando a forma quebra, precisam colar com fita adesiva para evitar que o sabonete vaze ou ainda quando a forma está danificada precisam derreter o sabonete novamente e repetir todo o processo de produção. Gera desperdício também, do material utilizado para fabricação dos sabonetes quando o produto não é finalizado no formato correto e desperdício de tempo e do trabalho delas. As atrizes disseram que formas de outro material como silicone, por exemplo, são caras, portanto a empresa utilizavam aquelas que eram mais baratas. Comentaram que as últimas formas foram feitas incorretamente pelo fornecedor, o que foi reforçado de que deveria ter qualificação de fornecedor.

Mencionaram sobre a falta de tempo para testes, porque estão trabalhando com um prazo muito ajustado e o fato de não fazerem os testes pode gerar problemas quando estiver na mão do cliente. Falaram a respeito de um produto que tem dois rótulos e da dificuldade de fazer o procedimento. Valéria comentou não saber o porquê de ter dois rótulos, Vênus ressaltou que foi por conta do *design* que perceberam a dificuldade do processo operacional.

Conforme os Dados-espelhos relativos ao departamento de Produção eram apresentados, as atrizes que não trabalhavam diretamente na Produção se mostraram surpresas com as várias atividades e tarefas lá desenvolvidas e disseram não conhecer muitos dos procedimentos ali mostrados.

Maria Júlia encerrou a apresentação dos Dados-espelho e explicou a tarefa para a próxima sessão: “Coleta de dados-espelho pelas atrizes com entrevista em pares de setores diferentes com a seguinte pergunta: Existem outros problemas não identificados? Apresentar alguma ideia para aquele problema”.

Para a Palavra do dia foram dadas as seguintes sugestões: Falta de foco; Falta de prioridade; Retrabalho; Desperdício (material, mão-de-obra, tempo). A palavra escolhida foi Retrabalho, o que reforçou os dados identificados pela intervencionista durante o período de observação, ou seja, era algo que realmente precisava ser tratado na empresa.

4ª Sessão - (16/10/2018, 08h30min)

A quarta sessão estava programada para o dia 09/10/2018, porém a semana de trabalho seria mais curta por conta do feriado no dia 12/12/2018 e havia um grande pedido a ser finalizado. Sendo assim, Gabi entrou em contato com Maria Júlia dizendo que as atrizes da Produção não poderiam participar, e questionou a possibilidade de cancelar naquela semana, o que foi atendido. Após duas semanas desde a última sessão, aconteceu a quarta sessão em 16/10/2018.

Maria Júlia apresentou o clipe da sessão 3 e fez uma retomada da sessão, lembrando que foram apresentadas fotos, imagens e vídeos que compuseram os Dados-espelho. Beyonce relatou que o trabalho é muito mais minucioso do que imaginava, que deve haver muita atenção. Maria Júlia perguntou o que as atrizes da Produção sentiram ao se verem, houve um momento de silêncio. Vênus mencionou que percebeu como um pequeno erro pode se tornar um erro em escala quando se trata da produção, comentou que já havia colocado na sua agenda de tarefas se comunicar mais com Gabi.

Houve início da apresentação da tarefa da sessão anterior: “Coleta de Dados-espelho pelas atrizes com entrevista em pares de setores diferentes com a seguinte pergunta: “Existem outros problemas não identificados? Apresentar alguma ideia para aquele problema”.

Serena entrevistou Ayla, e o problema identificado foi falta de *briefing* (informações sobre o produto, pesquisa de mercado, público-alvo e prazo para lançamento) para os projetos de desenvolvimento e informações que não sejam alteradas a todo tempo e, apresentou como solução, organizar os projetos e estabelecer prioridades. Ayla entrevistou Serena, que entende que um dos problemas é o lançamento de um produto sem ter os testes concluídos, gerando problemas para o Marketing, que é quem presta atendimento aos clientes. Deram exemplo de um produto que foi lançado sem ter a conclusão dos testes, ocasionando posteriormente problema de estabilidade e problema na embalagem. Dessa forma a solução seria lançar somente após todos os testes efetivados, pois há reflexos no departamento Marketing.

Na entrevista que Vênus fez a Gabi, ambas acordaram que há a insuficiência de testes de embalagem, planejamento e prazo final maior para as entregas de atividades. Gabi reforçou que a falta de testes nas caixas, nas embalagens e o prazo curto é um problema.

Beyonce relatou de sua conversa com Jéssica que, embora haja integração na produção, há momentos que alguma área fica desfalcada, assim deveria ter mais pessoas atuando em várias atividades e ter um planejamento melhor das atividades e prazos. Jéssica disse que Beyonce acredita que precisa de mais investimento nas embalagens, para que não haja transtornos quando chega na mão do cliente.

Muriel mencionou que além dos problemas relacionados ao processo produtivo, aquele era também um espaço para falar das relações, de outras situações que afetam o trabalho delas. Angelina disse que não chegou a fazer nenhuma entrevista, mas desde as últimas sessões têm pensado no trabalho dela, e que após quase três meses de trabalho na empresa, percebeu a necessidade de melhorar a comunicação interna, pois foi somente a partir das sessões que ela identificou o quanto tem feito falta. Perceber que as pessoas não sabem o que as outras fazem, a deixou incomodada, pois ela entende que deveria gerir melhor, que deveria ter uma maior integração e não que elas não se surpreendessem tanto com as informações dos outros setores da empresa.

Bella entrevistou Franciele, que mencionou que sofre muita interrupção no trabalho, não tem uma rotina, programação de compras e falta controle financeiro. A solução seria programar uma rotina e ter um horário específico para cada atividade. Franciele disse que a falta de programação de compras reflete no trabalho da Bella, que as vezes está produzindo e falta um frasco ou uma matéria prima. Franciele fez uma reflexão de como um setor afeta o outro.

Na sequência Maria Júlia informou sobre a próxima atividade, que seriam breves encenações contendo falas delas, que apareceram no momento da coleta de dados, no período de observação participante e não participante. A atividade fazia referência ao teatro e também estava baseada no Teatro do Oprimido de Augusto Boal, em que ao fim de cada cena, um interlocutor ou intervencionista se comunica com a plateia e questiona a opinião das pessoas a respeito do que foi visto, papel este executado por Muriel. Muriel explicou que embora as falas sejam delas elas não precisariam se identificar, mas ao fim de cada cena, conversar sobre a situação.

Foram sete cenas no total, encenadas por Maria Júlia, Francisco e Isabela (aluna de Mestrado). Muriel fez a comunicação com as atrizes, que naquele momento eram a plateia, e a cada cena questionava se havia uma solução para o caso, o que elas fariam naquela situação e o que deveria ser mudado. A primeira cena retratava a opinião das atrizes em relação ao

comportamento da Donatella e foi finalizada com a frase: *“Ela é muito ansiosa”*. Um dos comentários das atrizes foi de que a diretoria precisa compreender que há outras demandas, que envolvem clientes, que são urgentes e, não somente as demandas da diretoria.

A segunda cena fazia referência ao sistema de bonificação e continha a seguinte fala: *“Precisa estabelecer um padrão de bonificação, cada um recebe de um jeito”*.

A terceira cena fazia referência à demanda de trabalho, finalizando com a seguinte frase: *“A gente necessita de padronização, estabelecer prioridades”*.

A quarta cena retratava a falta de integração e comunicação e foi finalizada com a seguinte frase: *“Precisa ter uma integração maior entre os setores”*.

A quinta cena retratava um grupo com várias atividades pra realizar, que estavam discutindo por qual delas deveria começar. Duas frases importantes na cena: *“Está faltando planejamento e organização”* e *“A gente não sabe o que a Diretoria está pensando”*.

A sexta cena indicava o sentimento de uma participante em relação ao trabalho: *“Eu tenho paixão pelo que eu faço”*.

A última cena fazia referência a uma cesta de alimentos (cesta básica) que elas recebiam mensalmente e deixaram de receber. A frase que encerrava a cena era: *“Era tão boa a cesta que a gente recebia”*. A cena gerou vários comentários. Beyonce comentou ser estranho ter um benefício e depois não ter mais, que provavelmente foi necessário, mas que deveria ser “cortado” de outros lugares e manter o benefício das funcionárias. Muriel perguntou o que deveria ter na cesta. Helô disse que como o nome diz, se tivesse o básico já estaria bom. Vênus disse *“arroz, feijão”*. Muriel perguntou se reconhecimento não poderia estar na cesta, algumas responderam que sim e, Helô disse que respeito é algo que precisam muito. Cristina disse que a cesta cumpre as duas funções, *“você se sente valorizado por ter aquele benefício”*.

Muriel perguntou se alguma cena chamou mais a atenção. Jéssica disse que a cena que tratava de organização e a cena da Cesta, pois é uma coisa que todas querem. Cristina disse que a cesta deveria ser igual para todas, pois cada uma já recebe o salário de acordo com a função que desenvolve. Angelina disse que concorda porque se houver diferença fica claro que algumas pessoas têm privilégios, e que *“embora todas sejam adultas não tem como não gerar mal estar quando uma pessoa do grupo é tratada de maneira diferenciada”*.

Ao fim das encenações Francisco deu um depoimento sobre o uso da saia, pois para a atividade de encenação teatral, Francisco foi vestido com uma saia da esposa. Em uma das oficinas do grupo Mediata surgiu a ideia de irmos caracterizados para a encenação das esquetes, e como o processo de experimentação não estava sendo somente das atrizes, mas também da equipe técnica, sugerimos que um dos membros da equipe estivesse caracterizado como mulher,

já que estávamos utilizando nomes femininos. Francisco se propôs a usar a saia, porém decidiu sair de casa assim vestido para que pudesse viver a experiência de maneira real, não somente na encenação. Francisco relatou que percebeu os olhares sobre ele, o estranhamento das pessoas nas ruas, disse que experimentou um pouco do que as mulheres experimentam ao usar saia, mas que compreende que ser mulher é algo muito mais complexo, mencionou estar se sentindo livre, porém vulnerável.

Maria Júlia repassou a tarefa para a próxima sessão: “Em duplas fazer uma pesquisa sobre como as atividades eram desenvolvidas antes. Pode ser utilizada fotos, catálogos, entrevistas”. Foi entregue uma instrução impressa para cada dupla.

As opções dadas para a palavra do dia foram: Prioridade; Privilégios; Organização; Pesado, a palavra escolhida foi Benefício. Muriel novamente reforçou que o ambiente deve ser de igualdade para que todas tenham a oportunidade de falar e encerrou a sessão.

5ª Sessão - (18/10/2018, 13h30min)

Iniciamos a sessão com o clipe da sessão anterior. Maria Júlia perguntou se algo das últimas sessões, das encenações chamou a atenção. Bella disse que para ela foi uma surpresa, que há bastante serviço para todas e imaginava que nos outros setores era mais tranquilo. Maria Júlia perguntou se o que foi representado reflete a realidade, houve concordância de algumas.

Maria Júlia mostrou o ciclo da Aprendizagem Expansiva e explicou que as quatro primeiras sessões foram destinadas a primeira fase, que é uma fase de Questionamento, no caso da Intervenção Cênica, denominada de 1º Ato, destinada a identificar se havia problema ou não e possíveis zonas de conflito. Foi feita uma retomada do que aconteceu nas quatro sessões anteriores.

Maria Júlia mencionou que a primeira fase seria encerrada com a definição do que seria o principal problema, e que há duas palavras que apareceram diversas vezes, sendo Retrabalho, também considerando o que foi identificado no período de observação. Valentina perguntou se com base no que vimos, fotos, imagens, vídeos, poderíamos definir Retrabalho e Desperdício com algo a buscar solução, para que automaticamente pudesse refletir no benefício, ao reduzir custos operacionais e evitar o descarte de matérias primas, geraria um resultado financeiro que poderia chegar no que elas querem, Franciele concordou que sim.

Maria Júlia disse que caso não fosse aquilo, que seria momento de se manifestarem e reforçou que aqueles dados, aquelas informações emergiram das conversas delas, das sessões e

que, aquela era a hora de buscar entender o passado e o presente para tentar chegar no que se pretende alcançar no futuro.

Maria Júlia deu início ao resultado da tarefa da sessão anterior, que era “Em duplas fazer uma pesquisa sobre como as atividades eram desenvolvidas antes. Pode ser utilizada fotos, catálogos, entrevistas”.

De acordo com a fala das participantes, Maria Júlia e Valentina foram construindo uma linha do tempo, desenhando em um papel kraft disposto sobre a mesa.

Angelina e Cristina começaram relatando que entrevistaram as “meninas” da produção. Elas identificaram que o problema da falta de integração entre os setores sempre existiu, que as atrizes sentiam falta de entender os processos e saber porque elas produzem o que produzem.

Serena apresentou sua pesquisa, em que entrevistou Helô, e informou que no passado haviam lojistas e revendedores, que as funcionárias do departamento comercial atendiam, enviavam *displays* (material gráfico), amostras, pastas, *ecobags* (sacolas), catálogos. Serena complementou que atualmente o atendimento está concentrado em um grande cliente e uma nova parceria foi fechada recentemente.

Franciele e Bella foram as próximas a apresentarem sua pesquisa. Foram projetadas imagens de produtos que eram produzidos na empresa desde a fundação em 2004, até o ano de 2010 e, também levaram amostra de produtos para que as participantes tivessem conhecimento do que era produzido. 90% da produção eram sabonetes, com grande diversidade e formatos, com produção manual, devido a isso tinham a necessidade de muitas pessoas no processo produtivo.

Entre 2010 e 2011 foi feita uma reestruturação na empresa, a maioria dos sabonetes foi eliminada, pois o processo produtivo era demorado, demandava muitas pessoas para produção e trazia pouco resultado financeiro. O foco da produção foi alterado, passando de sabonetes em barra ou temáticos (flores, frutas, animais) para sabonetes líquidos e hidratantes. No departamento Comercial trabalhavam em torno de 10 pessoas, o quadro de funcionários do departamento foi reduzido para 4 e, após a negociação com um grande cliente, ficou somente uma pessoa. Valéria relatou que houve bastante mudança nas instalações físicas, nos rótulos, não tinham cadeira para sentar, os produtos tinham muitos detalhes, o plástico filme utilizado para embalar os sabonetes rasgava muito, ressaltando que atualmente utilizam um plástico filme melhor, então ela entende que mudou e melhorou bastante.

A próxima dupla a apresentar foi Gabi e Vênus, que entrevistaram Franciele e Helô. No passado havia um sistema de incentivo às vendas, inspirado no jogo de videogame do Mario Bros., onde cada vendedora ganhava uma comissão adicional ao atingir a meta mensal.

Informaram que não era possível manter um estoque com grande quantidade, porque a variedade de produtos era enorme, então produziam de acordo com a demanda do cliente, o que ocasionava em um prazo longo de espera pelo cliente.

As duplas restantes ficaram para a próxima sessão. Maria Júlia informou a elas que na próxima sessão construiriam o Sistema de Atividade do passado e, pediu que elas pensassem no trabalho de quem elas gostariam de conhecer, criando oportunidade delas trocarem de papéis e conhecerem o trabalho da colega.

Foram escolhidas três palavras como Palavra do Dia: Mudanças; Evolução; Desapego.

Ação da Intervencionista entre o primeiro e segundo Ato

No dia 22/10/2018 (segunda-feira) Gabi entrou em contato com Maria Júlia para cancelar a sessão do dia 23/10/2018 por conta da demanda de trabalho e prazo curto para algumas entregas. Maria Júlia então se colocou à disposição para ir até a empresa acompanhar a troca de papéis e auxiliar nas dúvidas, evitando que as atividades ficassem atrasadas, além de ser também uma forma de identificar possíveis conflitos entre as atrizes, fato observado pela Equipe Técnica na última sessão em que as atrizes que trabalham na produção estavam menos participativas.

Nos dias 26 e 29/10/2018 Maria Júlia e Pedro foram até a empresa para acompanhar as trocas de papéis das atrizes. Essa ida a campo fora dos momentos da IC permitiu que algumas atrizes relatassem que não estavam à vontade em expressar suas opiniões, pois três colegas que estavam tendo pouca participação nas sessões estavam comentando a respeito dos assuntos tratados a outras pessoas que não faziam parte do grupo da intervenção. Por conta do conflito identificado Maria Júlia preparou uma atividade para a sessão seguinte.

6ª Sessão - (30/10/2018, 08h30min)

A sexta sessão começou com Maria Júlia explicando à nova participante (funcionária recém-contratada para exercer a função de Criação), o que já havia acontecido nas sessões anteriores. Foi apresentado o clipe da sessão anterior. Maria Júlia questionou qual a percepção delas em relação a atividade passada de entrevistar as colegas e entender como as atividades eram feitas no passado. As atrizes mencionaram que foi importante entender como as atividades

eram desenvolvidas no passado, construir a linha do tempo e ver como as coisas evoluíram até o presente. Encerramos o desenho da linha do tempo e iniciamos uma atividade externa.

Tendo em vista os conflitos internos na equipe do departamento de Produção, dificuldade de relacionamento entre algumas delas, Maria Júlia organizou uma atividade denominada Atividade dos 4 quadrantes. As atrizes foram divididas em três equipes: Produção; Marketing; Comercial e Administrativo. O objetivo da atividade era mostrar que embora em atividades e departamentos diferentes, que na aparência as pessoas não sejam semelhantes, há sentimentos (tristeza, alegria), emoções, perspectivas de vida e acontecimentos que se assemelham. Assim, cada participante, mesmo divergindo de opinião, pode se reconhecer na outra.

As atrizes se agruparam de acordo com a equipe a que pertencem e, de acordo com as frases narradas iam se posicionando em cada quadrante, sem necessidade de comentar no momento em que mudavam de posição, apenas observar quem estava ao lado, e pensar no significado da frase / pergunta. Foram feitas 13 perguntas (Apêndice B) e as atrizes iam mudando de posição. A última pergunta foi: “Quem trabalha para o seu sustento, para auxiliar nas despesas familiares?”

Após a atividade retornaram para a cozinha. Maria Júlia perguntou como se sentiram ao realizar a atividade, se em algum momento se surpreenderam com quem estava ao redor, se havia algo que não sabiam sobre a pessoa que estava ao seu lado. As atrizes disseram que puderam conhecer aspectos sobre as outras que não imaginavam. Maria Júlia comentou que todas vieram de lugares e famílias diferentes, que cada uma tem uma história de vida que é diferente da outra, mas que ao mesmo tempo há situações em que são muito parecidas, que no dia a dia, as vezes não é possível parar para perceber a outra, entender a outra, ter empatia com a outra, e muitas vezes a pessoa que está do lado, embora externamente seja diferente, tem sentimentos e emoções iguais. Ressaltou que a última pergunta traduziu o propósito de estarem ali, que todas precisam trabalhar para garantir o sustento da família. A atividade proporcionou um momento de reflexão, mostrando que aquele era um espaço para se conhecerem, tratarem de dilemas, mas também estabelecer um ambiente de confiança, de parceria. Maria Júlia reforçou a necessidade de manterem sigilo sobre o que era tratado nas sessões.

Maria Júlia explicou que começariam a construir o Sistema da Atividade do passado, entendendo passado entre 2004 e 2010. Explicou também sobre os elementos que constituem o triângulo do Sistema da Atividade, e que seriam identificados com base na pesquisa histórica que fizeram. Por conta de ter encerrado o tempo da sessão, a conclusão do Sistema de Atividade do passado ficou para próxima sessão.

Maria Júlia reforçou a tarefa da Troca de papéis para quem ainda não havia feito. As palavras do dia eleitas foram: Integração e Empatia.

7ª Sessão - (01/11/2018, 13h30min)

Por conta de uma chuva forte que alagou a cozinha a sessão aconteceu na sala do Marketing, o que de certa forma interferiu, pois Aline, Vênus e Angelina ficaram desempenhando suas atividades de trabalho enquanto a sessão ocorria.

Maria Júlia relembrou as atividades executadas na sessão anterior, e os elementos do Sistema de Atividade do passado que já haviam sido identificados.

As atrizes começaram a relatar os componentes dos elementos do Sistema de Atividade do passado. Quando o assunto foi a Divisão do Trabalho houve vários comentários sobre a forma como as atividades eram conduzidas por Giuseppe, que era o diretor responsável pela empresa na época. Franciele disse que qualquer tipo de aprovação de crédito, de clientes, de pedidos, tinha que passar por ele e que havia muita cobrança em relação às vendas. Ayla comentou “*imagina o Giuseppe em cima o tempo todo*”. As atrizes mencionaram que após o ingresso de Donatella na gestão houve uma reestruturação da empresa, foi reduzida a quantidade de produtos no portfólio, redução do quadro de funcionários e foi estabelecido que a Produção em linha facilitaria o processo e a organização da fábrica. No começo as pessoas se incomodaram um pouco com a mudança, mas depois perceberam que facilitou o processo e o desenvolvimento das atividades.

A atividade foi finalizada e Maria Júlia mencionou que foi uma sessão histórica, em que puderam conhecer a empresa, encerrando a construção do Sistema de Atividade do passado. A Palavra eleita foi Retrospectiva.

8ª Sessão - (06/11/2018, 08h30min)

Iniciamos a sessão com a apresentação do clipe e Maria Júlia perguntou qual a opinião das atrizes a respeito da sessão anterior, em que foi tratada da parte histórica da empresa, se houve alguma surpresa para elas. As atrizes disseram que sim e, comentaram que a maior surpresa foi em relação ao departamento Comercial, que atuava com vendas ativamente por meio do telefone e possuía dez funcionárias, sendo que na atualidade há somente uma

funcionária responsável pelo departamento. Vênus falou da antiga gestão de Giuseppe e as atrizes se mostraram aliviadas por não ser mais ele o diretor responsável pela condução da empresa, o que demonstrou que existia um conflito no passado.

Maria Júlia trouxe os elementos do triângulo do Sistema de Atividade impressos e repassou os dados com elas, colando os elementos no banner na sequência. Após a confirmação dos dados foi identificado em conjunto com as participantes as zonas de conflito no Sistema de Atividade do passado, colando “raios” impressos no banner.

A primeira tensão identificada foi o contrato *non compete* (contrato da Donatella com sua antiga empresa), que limitava as vendas, que ocorriam somente pelo site e por telefone, que o encerramento desse contrato representou um marco para a empresa. Tensões: entre Regras e Objeto; entre Regras e Sujeito (havia dez funcionários no Comercial).

Maria Júlia questionou se a Divisão do Trabalho com decisões centralizadas em uma única pessoa (Giuseppe) causava tensões, Ayla respondeu “*com certeza absoluta*”. Havia várias cobranças ao dia em relação às vendas, as funcionárias se sentiam pressionadas. Tensão: entre Sujeito e Divisão do Trabalho.

A intervencionista perguntou se em relação aos Instrumentos havia alguma tensão. As atrizes responderam que não tinham muitas dificuldades, em relação à demanda que tinham, os equipamentos davam conta.

Outra tensão encontrada foi entre o Objeto e o Sujeito, pois como havia um grande número de produtos no portfólio, era necessário ter uma quantidade maior de funcionárias, existia no passado em torno de vinte pessoas na Produção e atualmente há dez pessoas. Uma outra tensão identificada foi entre Regras e Comunidade, pois demoraram a obter a licença do IAP (Instituto Ambiental do Paraná).

Muriel disse que para fechar o Sistema de Atividade do passado, seria importante identificar qual tensão era mais relevante, aquela que era insustentável no passado. Vênus disse que acreditava ser o modelo de negócios por conta do *non compete*, que se continuasse daquela forma provavelmente a empresa não teria resistido, representando tensão entre Regra e Objeto.

Maria Júlia encerrou o sistema de Atividade do passado e disse que a partir daquela sessão construiriam o Sistema de Atividade do presente, que as pesquisas, entrevistas e troca de papéis que as atrizes fizeram auxiliariam nesta construção.

Iniciamos o resultado do exercício da Troca de Papéis. Beyonce relatou que exerceu o papel da Fernanda, embalando produtos na Produção. Ela disse que a experiência foi boa, que foi importante saber como funciona, e chegou à conclusão que poderiam ter algumas adaptações para embalagens mais simples.

Na sequência Vênus explicou que fez duas trocas de papéis, com a Jéssica e a Bella. Disse que ficou surpresa com a agilidade delas, que se sentiu como se estivesse nas “Olimpíadas do Faustão”. O que mais lhe chamou a atenção foi o fato de elas precisarem estar o tempo concentradas na atividade. Disse que está na empresa há quase dois anos, mas que só tinha estado na produção como observadora, e no processo de imersão percebeu que pequenas coisas poderiam facilitar o trabalho, como ter carrinhos para transporte interno. Observou que evoluíram muito, mas ainda há muito pra crescer, que precisam estar unidas pra reconhecer o trabalho da outra, pra constituir uma comunidade de trabalho. Agradeceu a experiência e a receptividade das meninas.

Ayla foi a próxima a falar e relatou que trocou de papel com Angelina. Disse que a experiência foi boa, que no dia a dia elas já conversavam bastante, que ambas admiram o trabalho uma da outra. Angelina foi a próxima. Agradeceu a Ayla pela descrição do trabalho, dizendo a ela ficou chocada quando viu a quantidade de projetos que Ayla está trabalhando, em torno de 37. Angelina disse que o que mais lhe encanta no trabalho da Ayla é a responsabilidade, pois ela trabalha com produtos que podem afetar a saúde das pessoas.

Bella apresentou o trabalho de Beyonce e disse que é diferente do que ela imaginava, que acredita que não teria a paciência que Beyonce tem de prestar atendimento ao cliente em vários canais de atendimento.

Serena relatou que ficou com a Bella e ficou bem impressionada, pois é um trabalho de muita responsabilidade e complementou que na tarefa em que acompanhou ela mudaria a forma de “bater” o produto porque é muito pesado (furadeira adaptada com um mixer na ponta), que hoje Bella pode não sentir, mas no futuro pode vir a ter um problema de coluna porque realmente é muito pesado e também por ficar muito tempo na mesma posição. Encerrou dizendo que as pessoas que nunca foram à Produção não fazem nem ideia de como é, e indica que outras pessoas façam a Troca de Papéis.

Maria Júlia disse que na nona sessão dariam continuidade a apresentação da troca de papéis e começariam a desenhar o Sistema de Atividade do presente. A palavra do dia eleita foi Empatia.

9ª - Sessão (08/11/2018, 16h30min)

Devido a compromissos de alguns membros da equipe técnica, Maria Júlia entrou em contato com as atrizes para alterar o horário da intervenção para as 16:30h, o que foi aceito por

elas. Chegado o horário de início, poucas participantes chegaram. Tendo em vista a alteração no horário, haviam se envolvido em outras atividades e não compareceram: Aline, Vênus, Serena, Jéssica, Val, Valéria, Fernanda e Helô (que a partir da oitava sessão não mais participou). Por conta do atraso no horário de início, a sessão durou cerca de 40 minutos.

Começamos a sessão com a apresentação do clipe da sessão anterior e retomada das atividades desenvolvidas. Foi dada sequência na apresentação da Troca de Papéis. Gabi fez a troca com Franciele, e disse que ficou surpresa ao Franciele relatar que não tem uma rotina pré-estabelecida, e o fato de não ter rotina já a deixou impactada, disse também ter ficado surpresa com a quantidade de demandas, e-mails (em torno de 80 por dia), que Franciele tem que ser muito organizada.

Franciele apresentou na sequência sua troca com a Gabi, disse que já tinha um pouco de noção do que ela fazia por conta dos indicadores apresentados mensalmente. O que lhe chamou a atenção foi o fato de Gabi conseguir saber e acompanhar a produtividade de todas as meninas, o tempo de produção, a quantidade de produção, tudo o que foi alcançado de produtividade no mês.

Na sequência foi Cristina quem apresentou, dizendo que não fez uma troca específica, que por estar na empresa há menos de 60 dias, acabou ajudando várias meninas na Produção, no envase, limpeza das embalagens, montagem de caixa, Inkjet (impressora de lote e validade), disse que achou maravilhoso o trabalho delas, que *“quando você vê um produto não imagina por quais etapas passa, o quanto é minucioso”*.

Maria Júlia começou a construir com as participantes o Sistema de Atividade do presente e, por conta do horário de saída das atrizes a sessão foi encerrada sem concluir o Sistema de Atividade, o que seria feito na próxima sessão.

10ª Sessão - (20/11/2018, 08h30min)

Maria Júlia fez uma retomada da sessão anterior e explicou quais os próximos passos. Jéssica que ainda não havia apresentado o resultado da Troca de Papéis relatou sua experiência.

Jéssica trocou de papel com Vênus e passou uma manhã no departamento de Marketing. Disse que ficou impressionada com a quantidade de tarefas, que achou que era mais calmo em relação a Produção, que Vênus tem que dar suporte a toda à equipe, mas também achou flexível, pois as pessoas da equipe dão opinião, que há bastante união.

Maria Júlia repassou com as atrizes os elementos do Sistema de Atividade do presente que já haviam sido identificados na sessão anterior, e continuaram a identificar os outros elementos.

A discussão sobre os elementos do Sistema de Atividade do presente é encerrada e Maria Júlia perguntou sobre a Palavra do dia, Angelina disse que o que lhe chamou a atenção foi a quantidade de coisas que fazem, que aumentou a quantidade de tarefas em relação ao passado e que diminuiu a quantidade de pessoas, como exemplo citou o caso de Franciele. Foram sugeridas as palavras Produtividade e Intensidade e a palavra escolhida foi Intensidade.

Maria Júlia explicou que naquele dia elas estavam encerrando o Segundo Ato da IC, pois na próxima semana dariam início ao Terceiro Ato, que seria pensar o que se quer para o Futuro. Assim elas deveriam pensar no que poderia ser diferente no futuro, olhando como era no passado, como é no presente, lembrando os Dados-espelho e pensando em alternativas para evitar Retrabalho e Desperdício, sendo esta a tarefa: pensar e trazer ideias para o Futuro, em conjunto com colegas de trabalho. A sessão foi encerrada.

11ª Sessão – (27/11/2018, 08:30h)

Maria Júlia fez uma retomada da sessão anterior. Os elementos do sistema de Atividade do presente foram levados impressos, revisados com as atrizes e colados no banner. Após a revisão, foram localizados os pontos de tensão e colados “raios” impressos no triângulo do banner.

Maria Júlia explicou que como foi feito no Sistema de Atividade do passado, elas identificariam os pontos que precisam ser tratados. Foi identificada uma tensão entre Instrumentos e o Sujeito, pois entendem que necessitam de um equipamento que atenda a necessidade da Produção, para que não tenham que utilizar a batedeira adaptada.

Outra tensão identificada foi entre Regras e Instrumento, pois para fazer mais testes nos produtos, que é uma regra da ANVISA, há também a necessidade de um laboratório com mais espaço. Valentina perguntou se é necessário ter uma pessoa responsável somente pelo Controle da Qualidade que não fosse a Ayla, as atrizes disseram que terá uma pessoa, mas que não há espaço físico para essa nova atividade, o que demonstrou de certa forma que elas sabiam que terá outra pessoa, mas não sabiam ao certo como seria feita a divisão do trabalho e nem onde essa pessoa iria trabalhar, assim outras tensões: entre Divisão do Trabalho e Sujeito e entre Instrumento e Sujeito.

As atrizes comentaram que não existe um controle ou programa de revisão periódica dos equipamentos, o que deveria existir, na opinião delas, e não somente quando o equipamento apresenta problemas. Logo a tensão foi localizada entre Regras e Comunidade. Em virtude da falta de qualidade de alguns fornecedores, as atrizes disseram que existe uma tensão entre Comunidade e Objeto. Em seguida, a revisão do Sistema de Atividade do presente foi encerrada.

Maria Júlia iniciou a atividade intitulada “Visão de Futuro”, em que elas iriam trabalhar na construção de um modelo, uma nova forma de trabalho. Maria Júlia pediu que as atrizes se dividissem em 2 subgrupos de 5 e um subgrupo de 4 pessoas, deixando com que elas se organizassem livremente, mas com a orientação de que nenhum subgrupo fosse composto somente por pessoas do mesmo departamento. Foi entregue a cada subgrupo uma cartilha contendo as orientações para a atividade. Após a coleta de ideias cada subgrupo apresentaria às demais para que juntas chegassem a um único modelo. Este seria resultante da criação do grupo todo, e que quando fossem apresentar para a Diretoria seria de todas. Portanto, seria importante que elas trouxessem ideias e sugestões para esse modelo.

Cada subgrupo ficou responsável por fazer pesquisas e dar sugestões a respeito de um assunto. Maria Júlia sugeriu que cada subgrupo fizesse pesquisas com uma área, um tema específico. Ayla, Vênus, Michele, Cristina e Bella ficaram com o que se referia a Fornecedores / Parceiros. Beyonce, Angelina, Franciele, Valéria e Fernanda ficaram com Mercado / Concorrentes. Serena, Gabi, Hellen e Val ficaram com Gestão de Pessoas.

Maria Júlia avisou às atrizes que, em virtude da equipe técnica ter percebido que muitas vezes elas não sabem do que está acontecendo na empresa, Donatella foi convidada para falar para elas quais os rumos que a empresa pretendia seguir no futuro, o que as auxiliaria na atividade que teriam que desenvolver.

Donatella esteve presente no momento planejado e comentou que o objetivo da empresa para o futuro era o de exportar, mas que o grande objetivo, o que as norteia “*é chegar ao coração das pessoas*” e tornarem-se referência internacional dentro do seguimento, sendo a marca “*mais amada, mais respeitada, mais admirada como marca brasileira no exterior*” e mencionou desejar “*enviar as nossas obras de arte para outros lugares do mundo*”. Donatella disse que o cosmético é um veículo, mas que na realidade elas fazem muito mais, inspiram pessoas e empresas; a grande missão da empresa é inspirar pessoas e, por isso, elas estavam lá, haja vista ser um “chamado”, ou seja, que quem lá estava, tinha a missão de fazer algo muito diferente e que, por consequência, tem chamado muito a atenção do mercado. Na sequência falou dos prêmios que a empresa ganhou no ano, que “*a empresa representa um novo modelo*

de negócios, um modelo de negócios do futuro, em que as empresas têm que ser mais sustentáveis, inclusive em relação aos salários, que o chefe não tem que ganhar 20 vezes mais que os funcionários, que estão todos no mesmo 'barco'". Reforçou que para os próximos anos vão concorrer a mais prêmios, internacionalizar a marca e ser a melhor marca onde estiverem concorrendo. Novamente falou que almejam ser a marca mais sustentável, mais amada, mais respeitada, mais admirada, onde estiverem, fazer a diferença, impactar as pessoas de forma diferente.

Como Donatella não fez menção ao quadro de funcionárias, Maria Júlia perguntou o que elas poderiam esperar para o futuro. Donatella disse que há 4 anos estavam em 13 pessoas e que em 2018 vão encerrar com 28 pessoas. Disse que a empresa está crescendo, que estão vindo mais pessoas para a equipe, mas não mencionou quem seriam, o que fariam, e onde ficariam lotadas. Disse que estão buscando se qualificar cada vez mais, e nisso o crescimento delas é imprescindível; que não existe empresa que cresça se as pessoas que estão dentro dela não crescerem. O objetivo é que consigam fazer mais, melhor e com menos esforço; que quando há retrabalho sofrem mais, se estressam mais e trabalham mais, mas quando conseguem encontrar uma forma de fazer mais e melhor, sofrem menos e todos ganham e, o que querem é que cresçam junto com a empresa.

Maria Júlia perguntou se alguém tinha alguma dúvida ou pergunta, ninguém se manifestou. Maria Júlia agradeceu, Donatella se retirou. Os Dados-espelho foram projetados novamente para as atrizes lembrarem dos dados levantados no início da Intervenção e foi dito às atrizes que elas poderiam começar a pesquisa, com base na cartilha de “Visão de Futuro”, para iniciarem a apresentação na próxima sessão. A palavra do dia eleita foi Futuro. Maria Júlia repassou as atividades que aconteceram no dia e encerrou a sessão.

12ª - Sessão (29/11/2018, 13h30min)

Iniciamos a sessão com a apresentação do clipe da sessão anterior. Após o clipe Maria Júlia perguntou qual a opinião da sessão anterior, da atividade, da divisão em subgrupos, das participações da Donatella. Vênus disse que gostou, porém foi pouco tempo para fazerem a pesquisa. Maria Júlia avisou que continuariam na próxima sessão, porém o que já tivessem de dados apresentariam. Maria Júlia perguntou se na situação atual da empresa seria possível internacionalizar, como é o objetivo mencionado por Donatella, ou se haveria algo a ser melhorado. Angelina disse que há coisas internas que precisam ser resolvidas, como problemas

de frete e entrega no Brasil. As atrizes continuaram falando de dificuldades relacionadas à entrega, distribuição e capacidade produtiva da fábrica.

Muriel perguntou se elas sabem ou pesquisaram a respeito de outras empresas pequenas, como elas lidam em relação à frete. Angelina disse que há uma opção de distribuição por meio de um terceirizado e que já repassou os dados do possível parceiro para a diretoria. As atrizes continuaram debatendo a questão da logística e Angelina disse que outro fator que precisa ser corrigido é a falta de um planejamento para ser seguido. Maria Júlia perguntou se outras pessoas têm a mesma percepção, as participantes disseram que sim. Ayla disse que desde o primeiro encontro já falava sobre isso, que no setor dela esse é o grande problema: falta de planejamento, falta de *briefing*, começo-meio-fim.

Muriel as instigou a pensarem em um planejamento macro para a empresa em que todas pudessem estar envolvidas. Enquanto o grupo discutia sobre o assunto Giuseppe entrou na cozinha, passou na frente das atrizes, da Maria Júlia, das câmeras e foi até um armário pegar ferramentas, nesse momento as atrizes reduziram as falas. Logo após a saída de Giuseppe, Franciele mencionou que não há planejamento das reuniões, que as pessoas são convocadas em cima da hora, e que elas tem que parar o que estão fazendo, que muitas vezes a reunião é para determinado assunto e pessoas que não tem relação nenhuma com o assunto participam e não sabem nem do que se trata. Ayla disse que pensa que as vezes há um medo por parte da diretoria do assunto cair em esquecimento, daí a necessidade de todas saberem e que as vezes pedem a mesma coisa para várias pessoas e, essas pessoas vão atrás do mesmo assunto.

Ayla disse que tem medo de reunião. Angelina sugeriu reuniões mais informativas, com datas, prazos, eventos, mantendo um cronograma para conhecimento de todas. Angelina disse que na Produção já tem o que chamam de POP (procedimento operacional padrão), que trata de processos, e que desenvolver processos e procedimentos para todas as esferas da organização, evitaria idas e vindas. Continuaram a tratar dos problemas, de fornecedores e de prazos ajustados.

Muriel perguntou pra Maria Júlia se daria pra dar andamento, Maria Júlia disse que sim, mas que precisariam de mais informações, que para a próxima semana deveriam trazer mais ideias a respeito do que viram na Troca de Papéis e nos Dados-espelho apresentados. Para a palavra do dia foram sugeridas: Praticidade, Organização, Solução, Planejamento. A palavra eleita foi Planejamento.

Ação da Intervencionista entre o Segundo e Terceiro Ato

Considerando que as atrizes não haviam levado sugestões concretas para a construção de um novo modelo, mas somente discutido os problemas atuais, Muriel recomendou que Maria Júlia fizesse um trabalho individual com cada subgrupo, fora do horário habitual das sessões para auxiliá-las. No dia 03/12/2018 Maria Júlia foi até a empresa e se reuniu com cada subgrupo para auxiliar na elaboração das sugestões, para tal, foi utilizada como apoio a Planilha 5W2H (sigla em inglês que significa What – o que; Why – por quê; Who – quem; Where – onde; When – quando; How – como; How much – quanto), onde as atrizes puderam descrever as sugestões e fundamentar cada uma delas.

13ª Sessão - (06/12/2018, 13h30min)

Maria Júlia fez uma retomada da sessão anterior e explicou que começariam a construir o modelo Futuro. Maria Júlia explicou que esteve na empresa no dia 03/12/2018 trabalhando com os subgrupos e que utilizaram a planilha 5W2H, para elencar as sugestões.

O grupo que ficou responsável pela pesquisa com itens relacionados a Mercado e Concorrentes iniciou apresentando o seu trabalho e as suas sugestões às demais participantes, explicando o porquê das sugestões dadas, a importância do item sugerido e como ele contribuiria para o processo de trabalho delas. Angelina, Beyonce, Franciele e Valéria apresentaram as sugestões, argumentando que muitas delas não envolviam custos ou compra de equipamentos, embora também tivessem tido sugestões de equipamentos, como a aquisição de uma *softbox* (equipamento de iluminação para fotos), mas a grande maioria das sugestões envolviam mudança de rotina, organização e implantação de controles.

O segundo subgrupo a se apresentar foi o que ficou responsável pela pesquisa com funcionários, Gabi, Serena, Hellen e Val. Gabi iniciou falando das sugestões do grupo, pois as primeiras sugestões estavam relacionadas às demandas da Produção. Uma das sugestões que chamou a atenção foi relacionada ao computador e impressora utilizados na Expedição, pois elas não estavam conseguindo imprimir os pedidos gerados pelo departamento Comercial, assim, Fernanda muitas vezes precisava anotar em um papel para daí fazer a separação dos produtos no Estoque, fato este que ainda não tinha sido observado por elas, mas poderia ser a causa de alguns produtos não chegarem corretamente ao destino final, o fato da funcionária ter que anotar a mão poderia ser o motivo da falha. Uma das demandas apresentadas que gerou diversas

manifestações de apoio foi em relação a vale-alimentação, vale-refeição ou cesta básica e padronização em relação ao vale-transporte, pois algumas vão de carro e recebem ajuda de custo, outras vão de van, mas elas acreditam que deveria ser mais semelhante, para ser justo para todas.

Como as sugestões do subgrupo envolviam melhorias para funcionários, em relação a: trabalho, instrumentos de trabalho, móveis e benefícios gerou um amplo debate entre as atrizes, pois Franciele de certa forma tentava defender a empresa. Serena mostrou-se irônica em alguns momentos, demonstrando sua discordância sobre vários fatos. Maria Júlia ressaltou que são sugestões, que melhorariam a condição de trabalho delas, mas como envolviam custo, não daria para exigir que a empresa solucionasse tudo de uma vez, mas que poderia ser feito um cronograma ou eleição das prioridades.

Maria Júlia pediu que o último subgrupo apresentasse suas sugestões, as quais muitas eram relacionadas a Instrumentos, com o objetivo de melhorar a condição da produção e de trabalho. Ayla não estava presente, Vênus, Cristina, Michele e Bella apresentaram as sugestões.

Uma sugestão simples gerou muita discussão: pano de prato. As atrizes reclamaram que não há pano de prato na cozinha. Franciele disse que foram comprados mais de trinta panos de prato, e chegaram à conclusão que Elisabete os “guardou” para que não utilizassem tudo de uma vez, e tivessem que, logo em seguida, comprar mais. Maria Júlia tentou encerrar o assunto porque já estavam há mais de seis minutos debatendo sobre pano de prato, e sugeriu que elas criassem regras de uso e organização.

Conforme as sugestões foram sendo expostas, Franciele disse que não sabia de determinadas demandas. Para amenizar a tensão Maria Júlia disse que o importante é que estavam falando e tratando sobre as demandas naquele momento, porque no dia a dia estão envolvidas nas atividades de trabalho e não param pra pensar, mas que, por estarem discutindo, seria normal surgirem determinados assuntos, porque estavam tendo um momento específico em que pararam pra pensar o que poderia ser diferente.

O subgrupo reforçou a necessidade de melhorar a comunicação interna, ter uma melhor organização e planejamento para a empresa como um todo.

Maria Júlia repassou as sugestões com as participantes, que se manifestaram favoráveis e, explicou que na próxima sessão apresentaria os dados compilados para elas, para daí então apresentarem para a diretoria. Maria Júlia mencionou que o trabalho foi realizado por elas, elas construíram e gerou um processo de avaliação, em que elas pensaram nas colegas, no que seria bom para melhorar o trabalho de todas; que o fato delas pararem um tempo e refletirem sobre o trabalho e as atividades gerou ganhos significativos. Beyonce mencionou que “*foi incrível*

participar do processo” e disse que esperava que trouxesse ótimos frutos, que a diretoria pudesse agir e trazer melhorias para todas, afinal eram elas que estavam trabalhando diariamente para fazer as coisas acontecerem. Para a Palavra do dia Cris sugeriu Esperança e algumas delas sugeriram pano de prato, o que foi um momento de descontração, depois de tanto debate. A sessão foi encerrada.

14ª Sessão - (12/12/2018, 15h30min)

A última sessão estava agendada para 11/12/2018, porém em virtude da fabricação e entrega de um produto que deveria ser concluída até aquela data a sessão foi reagendada para 12/12/2018 as 15h30min, sendo uma sessão mais estendida, pois seria o momento de negociação com a diretoria.

A sessão foi realizada na sala do Marketing devido ao forte calor do dia, pois na cozinha ficaria muito quente. Maria Júlia deu as boas-vindas a Joana que retornava após dois meses na Europa para aprimorar a língua alemã e buscar estabelecer contatos para internacionalização da marca.

Maria Júlia questionou as atrizes como foi para elas participarem da atividade de dar sugestões para um novo modelo. Gabi se pronunciou e disse que foi produtivo, pois compreendeu que não só em seu setor, mas nos outros também falta informação, falta comunicação, que foi importante para enxergarem a empresa como um todo. Ayla concordou e disse que serviu para conhecer um pouco dos outros setores e que embora estivessem discutindo em grupo, a reunião que foi feita em subgrupos foi melhor conduzida quando Maria Júlia esteve presente, porque às vezes elas ficavam inibidas de falar na frente de todas, então em um grupo menor conseguiram ser mais sinceras e dar mais sugestões.

Maria Júlia apresentou um clipe que foi feito com uma retrospectiva de todos os treze encontros anteriores, para que elas relembassem da trajetória delas dentro da IC. As atrizes demonstram ter gostado de se verem nas atividades.

Maria Júlia projetou as sugestões que foram dadas pelas atrizes e informou que elas estavam agrupadas de acordo com os elementos do triângulo do Sistema de Atividade do Futuro, pensando em soluções para o problema definido pela equipe que era “Retrabalho e Desperdício”. Após a apresentação dos dados, Maria Júlia explicou que para facilitar a apresentação para a Diretoria, as sugestões foram agrupadas em três Eixos: Comunicação, Recursos (materiais e de serviços) e Gestão de Pessoas, e que aquele seria o momento delas

retornarem aos subgrupos para reavaliarem as planilhas e acrescentar ou retirar algo caso fosse necessário.

Os subgrupos se reuniram e debateram todos os itens da planilha. Maria Júlia e Pedro ficaram dando suporte aos subgrupos durante o processo de discussão. As participantes ficaram reunidas nos subgrupos discutindo os assuntos por 25 minutos.

Encerrado o tempo de revisão Muriel disse as atrizes que o trabalho desenvolvido pela equipe técnica tinha o objetivo de também “*torna-las mais agentes, pessoas que ajam, que tenham coragem, que sejam decididas, que tenham a palavra e que possam negociar*”, e que as coisas feitas ali também foram no sentido de que elas aprendessem a ser mais autênticas nos pedidos e que aquele era o momento de colocar em prática a condição que elas estavam tendo. Além disso, Muriel refletiu que elas haviam se tornado diferentes de quando começaram no grupo; que agora elas tinham um outro jeito quando estavam juntas. Reforçou para elas que ainda estávamos em exercício, embora no último dia da intervenção, pois a equipe técnica percebeu cada uma das participantes se exercitando enquanto gente, enquanto pessoa, enquanto cidadã, enquanto mulher, enquanto trabalhadora da Nutre Cosméticos.

Para a apresentação das sugestões à Diretoria, Muriel explicou que a equipe técnica pensou em começar com um momento de sensibilização, exibindo o clipe, para que entendessem que foi um processo longo até chegarem naquele dia, elas concordaram. O segundo passo seria a apresentação dos três eixos, a leitura dos itens e a explicação do que se chegou a partir das conversas nos grupos.

Maria Júlia explicou que era importante elas justificarem o porquê das sugestões criadas pelo grupo e que, era também importante que o grupo que ficou responsável pelos Recursos e Instrumentos reforçasse que elas entendiam que, por conta de questões econômicas e financeiras da empresa, não seria possível adquirir tudo de uma única vez, mas era importante criar um planejamento e um processo de manutenção.

Muriel disse que em seguida os gestores poderiam se manifestar, a favor ou contra, pois ainda não sabíamos como seria a reação deles. Muriel também mencionou que, em conjunto com Maria Júlia, ambos estiveram esclarecendo aos diretores como seria a dinâmica da sessão, e que, o próximo passo, seria que elas conseguissem desenvolver o planejamento do que estavam fazendo. Muriel salientou que após a apresentação, seria preciso dizer a eles que elas precisavam dar continuidade ao grupo, para que não fosse desfeito assim que a Equipe Técnica fosse embora. Então o grupo, depois de muita discussão, elegeu Franciele, Beyonce, Ayla para serem representantes de cada eixo e Angelina como coordenadora do grupo.

Maria Júlia perguntou se alguém sugeria como deveriam apresentar os dados para os gestores, se alguém se candidatava a apresentar, Ayla disse que os resultados de Recursos / Instrumentos ela mesma apresentaria. No grupo da Comunicação Angelina se prontificou. No grupo de Gestão de Pessoas, Joana disse que faria a leitura.

Os diretores foram chamados e com eles chegaram também Helô, Alex e Elisabete. Após todos se acomodarem, Muriel iniciou falando que a tarefa do dia era encerrar as atividades, já tínhamos tido uma caminhada juntos iniciada em Setembro/2018. Mencionou que o trabalho proporcionou desenvolver algumas habilidades, tal como conhecer ferramentas para organizar o tempo, acrescentou tarefas para reflexão que naquele momento da apresentação aos diretores estavam sendo utilizadas para se organizarem naquele espaço de trabalho. Muriel também considerou que aqueles e aquelas que não participaram da intervenção teriam a chance de fazer um pouco do trabalho que foi desenvolvido nos quatorze encontros, com a apresentação do clipe de retrospectiva.

Após a apresentação do clipe, Muriel explicou que durante a sessão tínhamos feito uma divisão por temas para facilitar a forma de apresentação do resultado do trabalho delas, chamadas de três eixos: Comunicação, Recursos e Gestão de Pessoas. Muriel alertou que além de demandas efetuadas pelas atrizes, haviam situações que poderiam ser mudadas a partir das sugestões propostas por elas e, o que seria feito naquele momento seria uma tentativa de mostrar o que se pensou nos quatorze encontros, e também em outros momentos que Maria Júlia esteve na empresa.

Muriel explicou que foram eleitas representantes dos três grupos e a ideia é que esses grupos caminhassem sob a coordenação de uma pessoa. Foi lembrando que aquele era um momento de negociação e que eles (a diretoria) diriam se deveriam ou não continuar. Muriel salientou que a equipe técnica gostaria que elas continuassem pensando, e que era importante considerar essa nova organização, mesmo que nós (equipe técnica) estivéssemos ausentes das atividades da empresa daquele momento em diante, justamente porque o papel de protagonismo dessas mudanças era delas. Muriel explicou que tivemos a oportunidade de estimulá-las para que se tornassem mais ativistas, mais protagonistas das atividades que desenvolvem, e também de outras atividades que desenvolveriam fora do ambiente de trabalho.

Em seguida foram apresentadas às pessoas que ficariam responsáveis por dar continuidade ao grupo e, Angelina como representante do grupo todo, seria importante por conta do papel e função de Relações Públicas que exerce na empresa. Começou então a apresentação dos três eixos: Comunicação, Recursos e Gestão de Pessoas.

Ayla apresentou o eixo dos Recursos e explicou que são instrumentos que consideram que melhorariam a condição de trabalho delas, que não estavam em ordem de prioridade, porque sabiam que dependeria de um agendamento, de disponibilidade financeira e que dependeria também da necessidade. Durante a apresentação houve algumas discordâncias da Donatella em relação a itens sugeridos, principalmente no que se referia a um novo reator, o que ela disse que precisavam melhorar as vendas para utilizarem o equipamento que possuem e está inutilizado por conta de ser muito grande.

Muriel disse que precisavam otimizar o tempo, então sugeriu uma conversa entre elas para discutirem melhor os itens, e que naquele momento fosse feita somente a leitura das sugestões.

Joana começou a leitura das sugestões do eixo de Gestão de Pessoas. Algumas demandas foram relacionadas a benefícios para os funcionários, após a leitura não houve nenhum comentário. Muriel pediu que o próximo eixo se apresentasse.

Angelina começou falando que era interessante observar que muitas das questões, dos problemas que as incomodavam no trabalho, eram coisas que não tinham custo, que tinham mais a ver com atitude e com organização do processo de trabalho do que necessariamente investimento financeiro. Quando Angelina sugeriu ter um planejamento de compras e estabelecer um fluxo para o orçamento, Donatella e Elisabete abruptamente interromperam-na e disseram que as duas sugestões já existiam. Angelina continuou e disse que era necessário ter uma programação financeira mais clara. Donatella insistiu e disse que era “*super claro*”, que o que vendem num mês, no próximo destinam 25% para compras e que Gabi, Joana, Ayla, Elisabete e Franciele sabiam disso. Angelina argumentou a necessidade de estabelecer um fluxo de como funciona a compra, algo mais processual. Continuaram as discussões e João disse que isso estava definido de maneira não formal, e que na realidade, a saída seria transformar numa ISO. Angelina disse que sim, que seria transformar em um processo.

Angelina leu a última sugestão e João perguntou se havia terminado, ela respondeu que sim. Muriel disse que nós estávamos finalizando aquela fase, que a próxima fase seria a reunião deles para discutirem melhor sobre as sugestões, para organizarem melhor a dinâmica e que a equipe voltaria quando eles achassem que era o momento de voltar. Esse retorno teria como objetivo analisar o que havia sido feito das sugestões apresentadas por meio dos eixos para que, se necessário, dar novos encaminhamentos para a efetivação em definitivo na organização. Donatella disse que queria se pronunciar, e falou por mais de dez minutos, se mostrando contrária a manutenção do grupo, pois entendeu que não seria saudável para a empresa, já que ela compreendia que todos podem e devem dar sugestões. A diretora se mostrou insatisfeita

pelo fato de que durante muito tempo, segundo ela, estimulou as funcionárias a darem sugestões, o que nunca fizeram. Disse ainda que não concordava com a continuidade do grupo, mas sim, que voltassem a fazer reuniões semanais ou quinzenais como um dia ela havia estabelecido.

Muriel argumentou que a metodologia propõe um teste com prazo determinado para começo e fim, e que não poderíamos assumir que não daria certo se não testássemos, que estava sendo trazido ali o que se chama célula germinal, que é uma tentativa de localizar uma pequena mudança, testar e se não der certo, desfazer. Mas o que gostaríamos era que dessem a oportunidade de testar por um período de tempo, e se não desse certo voltariam com a maneira como achassem melhor, pois temos exemplos de outras organizações que utilizaram e que deu certo e que seria um “espanto” se eles não deixassem elas ao menos tentarem.

João disse que para eles nunca houve diferença entre patrão e empregado, que todos lá atuam como se fizessem parte de uma “grande constelação”, que sempre esteve próximo das gestoras, portanto, para ele, não fazia sentido o grupo seguir.

Muriel disse ser importante perguntar para as participantes da IC sobre o que achavam sobre a não continuidade do que havia sido programado, porém Donatella não deu espaço para que elas se manifestassem e disse que do ponto de vista dela ficaria muito engessado, que poderia estar errada e não ter entendido o processo. João complementou e disse enfaticamente que não fazia sentido conversar separado, que eles são abertos. Donatella concluiu “*a gente sempre foi como uma grande família*”. As atrizes não se manifestaram, ficaram de cabeça baixa.

Imagem 1: 14ª Sessão da Intervenção Cênica



Fonte: Capturado pela autora, 2019

Muriel tomou a palavra e disse que a equipe técnica estava encerrando a IC com a décima quarta sessão e que eles poderia se reunir da forma que achassem conveniente. Ressaltou às atrizes que cada uma delas representava uma infinidade de potencialidades e encerrou com uma salva de palmas. Maria Júlia agradeceu aos gestores por terem permitido o desenvolvimento da pesquisa, agradeceu a todas as atrizes que a receberam bem, pela boa convivência que tiveram, por terem participado das atividades. Maria Júlia também reforçou que as sugestões propostas pelas atrizes podem não ter chegado à diretoria porque elas não tinham tido um espaço e um tempo reservado para pensar nas atividades, nas condições de trabalho, o que a IC permitiu que acontecesse.

Nesse momento João interrompeu e disse que achou todo o trabalho extremamente produtivo e absolutamente aplicável. Donatella disse que é importante ter um tempo para parar e pensar sobre coisas que possam incomodar ou afetar o trabalho, que tiveram desde sugestões simples até mais elaboradas, mas que todas tinham fundamento, apenas sendo necessário elencar as prioridades de forma a zerar a lista de sugestões. Dontella mencionou que a restrição dos gestores ao que havia sido proposto pelas atrizes não era em relação as sugestões propostas dentro de cada eixo, mas a forma que havia sido planejado a continuidade e o tratamento das demandas. Muriel reforçou que por isso aquele era o momento de negociarem.

Maria Júlia pediu para elegerem a última palavra do dia. Vênus sugeriu Empatia, e disse que no processo todo foi o que mais lhe chamou a atenção já que o sucesso do modelo é em poder exercitar a empatia, “foi um grande ganho se colocar no lugar do outro”. Ayla sugeriu Oportunidade não só para o dia, mas para o processo como um todo, e disse para o João que em relação às meninas da Produção, o processo todo oportunizou que elas também dessem sugestões, e reforçou a palavra: Oportunidade! João acrescentou que além da oportunidade houve organização. Maria Júlia agradeceu e encerrou.

Como havia sido negociado com a intervencionista na fase do Planejamento, que os gestores da empresa oferecessem algo às participantes ao fim da intervenção, como forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, foi preparado um café da tarde para que elas se confraternizassem. Ao fim da sessão as pessoas se dirigiram para o café, enquanto isso João conversou com Angelina sobre a lista de demandas. A equipe técnica recolheu os equipamentos, materiais, banners, se despediu e se retirou. Estava concluída a IC na Nutre Cosméticos.

7.3 INTERPRETANDO A INTERVENÇÃO CÊNICA

Após apresentar ao leitor a implementação da IC e descrever como cada sessão aconteceu é chegado o momento de interpretar e analisar os resultados e a experiência vivenciada. Com base em Gil Flores e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994) realizamos uma análise do tipo interpretativa. Ao assistir e transcrever cada vídeo da IC, foi possível segmentar e categorizar o material, o que trataremos nesta seção.

Após a análise detalhada dos 3 Atos, foi possível identificar categorias que estiveram presentes nas sessões e nas falas das atrizes. Categorias essas, que foram identificadas não somente durante as sessões, mas também no período pós IC, no momento em que a intervencionista analisou as anotações no diário de campo e assistiu a todas as sessões que foram gravadas em vídeo.

A IC foi constituída por 3 Atos, sendo cada um deles construído de acordo com as três fases iniciais do LM e a IT, porém de forma a contemplar os elementos de Stanislavski, dentro do formato já preconizado para as metodologias intervencionistas. Essa adaptação, objetivo desta dissertação, teve o intuito de testar, checar e compreender como as técnicas de encenação teatral de Stanislavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações.

Para que esse “teste” pudesse ser feito foi necessário criar um planejamento, inserir os elementos teatrais nas sessões, além de atuar em um campo que permitisse buscar uma nova forma de trabalho. Para tanto, foi necessário identificar um “motivo”, um “problema”, o objeto da atividade da IC, para então testar essa ferramenta proposta. A IC dentro da organização estudada buscou soluções para o problema identificado de Retrabalho e Desperdício, porém em outras organizações a IC poderia também ser testada e aplicada na busca de solução de outros problemas, o que discutiremos mais à frente.

Neste momento, vamos nos ater a analisar a IC e a aprendizagem na organização estudada. Cada ato tinha um objetivo em relação às sujeitas e a atividade desenvolvida por elas, ou seja, Questionar a atividade e a atuação delas; Analisar a atividade e experimentar novas possibilidades e; Modelar uma nova forma de trabalho, criando e imaginando soluções para os problemas identificados na organização. Iniciaremos com a análise dos atos e posteriormente analisaremos as categorias.

Começamos por analisar o ato de Questionamento / Perguntar. Como já tratado no item 7.1, as atrizes da organização, atuavam de forma a realizar as atividades da maneira já preestabelecida, sem buscar novas alternativas, o processo de aprendizagem era baseado em

manuais e instruções (POP), assim como Argyris (1976) já havia identificado, muitas vezes estando restrita ao ciclo único de aprendizagem.

Considerando o que se propõe as metodologias intervencionistas, o ato de “intervir” no processo de maneira a formar indivíduos autônomos, e ainda com base na terceira via da AO que almeja uma aprendizagem que conduza a aprendizagem coletiva, com o desenvolvimento de indivíduos ativos e reflexivos, estreamos a IC levando as atrizes a um processo de questionamento sobre suas escolhas, suas preferências. Já na primeira sessão as instigamos a se questionarem, a saírem da zona de meras espectadoras, quando lhes propusemos mudar o nome e assumir um novo papel, como Stanislavski fez por diversas vezes em sua vida. A maioria das atrizes utilizou um novo nome buscando inspiração em pessoas que são referências para elas, já outras resolveram utilizar o próprio nome ou um apelido já conhecido. A imagem 2 demonstra o momento em que as atrizes se apresentaram com o novo nome.

Imagem 2: 1ª Sessão da IC - Atividade “Quem você quer ser?”



Fonte: Capturado pela autora, 2019

Ao trabalharmos nas sessões 2, 3 com a apresentação dos Dados-Espelho, novas provocações surgiram, novos questionamentos, pois ao mesmo tempo em que questionavam a atividade, também se questionavam, questionavam qual era o papel delas, o que poderiam fazer diferente, como foi possível identificar na fala de Vênus:

“Do meu ponto de vista as coisas se conectam, estão interligadas, vida pessoal e profissional. Eu preciso ser mais flexível comigo mesma e com os outros e ter mais persistência, começar e terminar o que me proponho a fazer”.

Ayla disse: *“Profissionalmente precisa ter um briefing, um planejamento para o desenvolvimento dos produtos e do meu trabalho, já solicitei várias vezes para a diretoria”*.

Gabi mencionou aspectos relacionados a problemas com embalagens e a gestão da empresa: *“A diretoria precisa ter mais acesso à produção, à nós, para eles entenderem, porque tem coisas que acontecem que são muito difíceis, chatas”*.

Na sessão 3 um assunto muito debatido entre elas foi em relação ao Retrabalho e ao Desperdício. As atrizes mencionaram que a falta de planejamento e organização adequada das atividades e dos materiais tem gerado problemas, como cita Angelina: *“A gente acaba caindo no retrabalho, perda de tempo, perda de dinheiro, perda de recurso, perda de tudo”*.

Na sessão 4 trabalhamos com algumas Esquetes (breves encenações teatrais), em referência ao Teatro do Oprimido de Augusto Boal, representadas pela Equipe técnica, que continham falas das atrizes coletadas pela intervencionista no período de observação, porém sem mencionar de quem eram as falas. Algumas se reconheceram nas falas. As cenas foram utilizadas como segundos estímulos para provocar o processo de questionamento, também intermediado por Muriel, que a cada cena as questionava como a situação poderia ser resolvida.

Elementos como Planejamento, Organização, Comunicação e Retrabalho foram frequentes nas observações das atrizes, como pode ser observado na fala de Franciele: *“Muitas demandas ao mesmo tempo afetam em trabalhos incompletos, que não atendem as expectativas, precisa ser estruturada uma agenda, um planejamento”*. Beyonce complementou *“A gente deve ter mais informações do que acontece nos outros departamentos, há poucos dias eu fiquei sabendo o que vai ser a campanha de Natal, a empresa é pequena, não devia ter segredos!”*.

Imagem 3: 4ª Sessão da Intervenção Cênica - Encenação Teatral



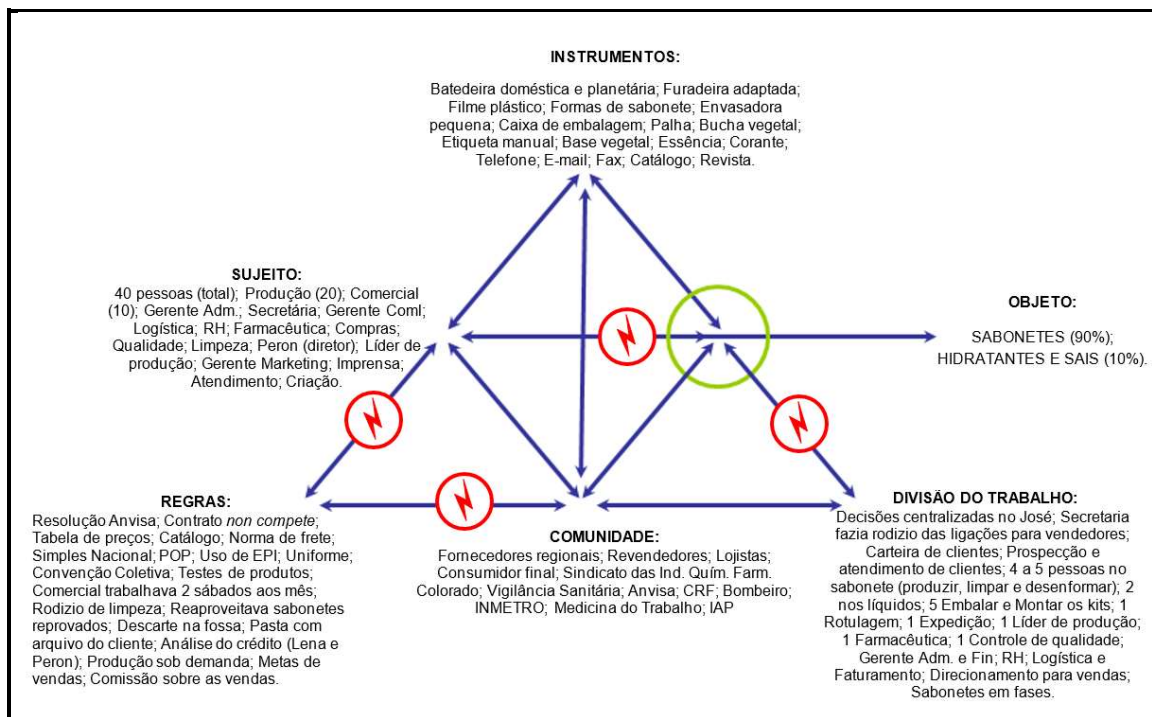
Fonte: Capturado pela autora, 2019

Ficou claro que o primeiro Ato proporcionou a elas um novo aprendizado, o aprendizado de questionar, perguntar o que estão fazendo e como estão fazendo, criando bases para analisar e propor sugestões, o que seria construído com elas nos próximos atos. Com base nos estímulos, questionamentos e exercícios efetuados com as atrizes no primeiro Ato, elas chegaram à conclusão de que deveriam criar um modelo que eliminasse o Retrabalho e o Desperdício.

Já no Ato de Análise / Experimentar, trabalhamos com elas a análise histórica da organização. Conhecer o passado, as levaria a compreender o presente e a pensar em possibilidades para o futuro.

Construímos com as atrizes nas sessões 6 e 7 o Sistema de Atividade do passado, e também identificamos as zonas de conflito que existiam.

Figura 11: Sistema de Atividade do Passado



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Para a construção do Sistema de Atividade do presente, realizamos um exercício denominado Troca de Papéis, em que as atrizes experimentariam, como propõe o ato, outras atividades, conhecer como as colegas desenvolvem o trabalho.

Dewey (1971) compreendia que a inserção de atividades dramáticas traziam nova dinâmica à educação, o processo de experimentar proporcionava momentos de criatividade. Courtney (2010) e Elkjaer (2001, 2004) também consideram ser importante o processo de

experimentar no desenvolvimento do indivíduo, no aprendizado. O ser humano deve ter a possibilidade de experimentar, de vivenciar, de sentir, como Stanislavski ensinava aos atores a fazerem, se colocarem na cena, como seu corpo, sua mente e seu espírito. Como defendia Vygotsky (1989), que é por meio da ação e da relação com outros que o indivíduo aprende, desenvolve a si mesmo e a própria atividade.

Ao passo que experimentaram o trabalho de outras pessoas, se colocando na ação e no processo real da experiência, como Stanislavski (2016) compreendia que o ator em cena deveria atuar, as atrizes apresentaram o resultado da experiência de trocar de papel com outras colegas, identificando o que poderia ser realizado de forma diferente, o que também gerou elementos para a construção do Sistema de Atividade do presente, nas sessões 8 e 9.

O segundo Ato além de instigar as atrizes a analisarem a atividade, também proporcionou que analisassem a si próprias e suas relações, que se experimentassem em outras atividades e situações, como no exercício “Troca de Papéis” também utilizado como segundo estímulo.

O exercício trouxe às atrizes novos aprendizados e fortaleceu a relação entre elas. As atrizes disseram que os aspectos que mais lhe impactaram com a Troca de Papéis, foram: a oportunidade de experimentar e conhecer outras atividades, a empatia estabelecida com as colegas de trabalho, o relacionamento interpessoal mais próximo. Nesse sentido a fala de Vênus expressa bem esse impacto na relação entre elas e como esse evento dramático permitiu a evidência de uma *pherezivanie*:

Quando começamos a observar com os nossos olhos o trabalho do outro é muito benéfico, porque você cria empatia e consegue calçar o sapato do outro e como você não está na rotina você consegue ver melhorias, como ‘se tivesse um carrinho aqui, se tivesse um outro balde’.

Serena falou de sua experiência com a Troca de Papéis e disse que se pudesse faria uma alteração na atividade desempenhada por Bella “*mudaria para outra forma de bater porque é muito pesado... é muita responsabilidade, as pessoas que nunca foram não fazem nem ideia de como é, eu indico que outras pessoas façam, gostei muito*”.

Imagem 4: 8ª Sessão da Intervenção Cênica - Resultado da Troca de Papéis



Fonte: Capturado pela autora, 2019

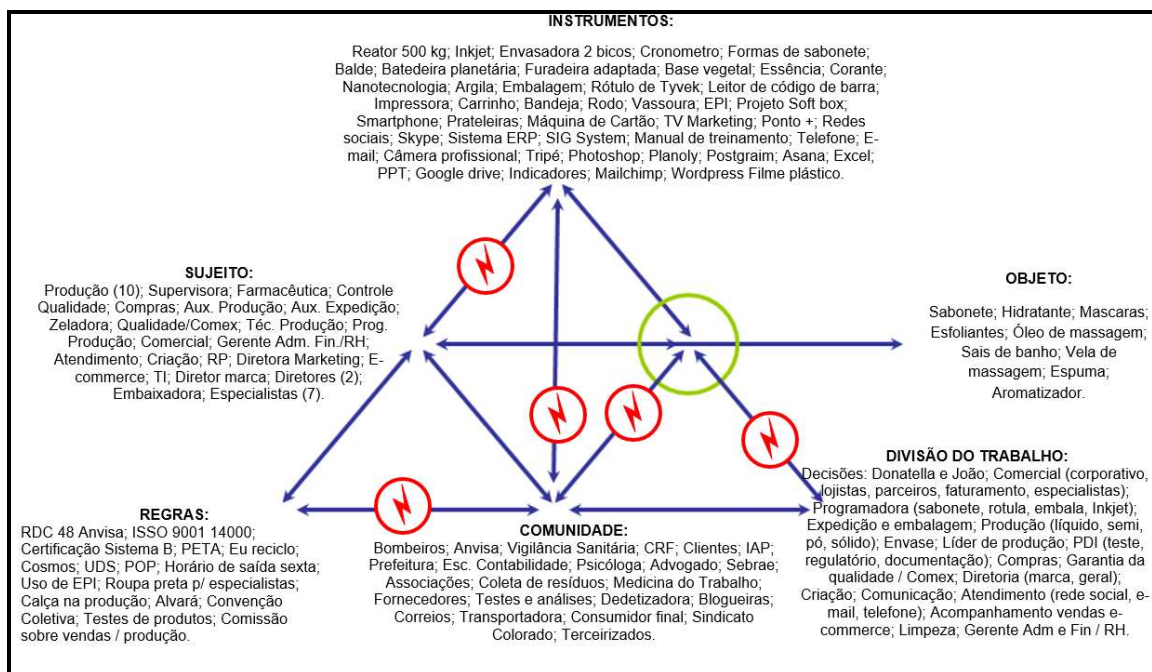
Imagem 5: 8ª Sessão da Intervenção Cênica - Resultado da Troca de Papéis



Fonte: Capturado pela autora, 2019

A partir do resultado da Troca de Papéis, na sessão 10 construímos o Sistema de Atividade do Presente e identificamos as zonas de conflito, encerrando o segundo Ato.

Figura 12: Sistema de Atividade do Presente



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O terceiro Ato foi marcado pela fase de Modelagem, em que as atrizes imaginaram e criaram uma nova forma de trabalho, propondo soluções para os problemas identificados, a fim de eliminar Retrabalho e Desperdício, mas também pensaram em sugestões que trariam melhorias no trabalho delas e das colegas. Desenvolveram uma atividade denominada “Visão de Futuro” e com o auxílio da intervencionista pensaram em melhorias utilizando a planilha 5W2H (Anexo A). Novo aprendizado para as atrizes que aprenderam a se organizar em grupos, analisar, imaginar e propor sugestões, além de utilizarem uma ferramenta da Administração, que não era conhecida por nenhuma delas. Durante as sessões 11, 12 e 13 as sugestões foram analisadas pelo grupo todo e puderam ser divididas em três Eixos que as atrizes entenderam que carecem de atenção: comunicação, recursos e gestão de pessoas.

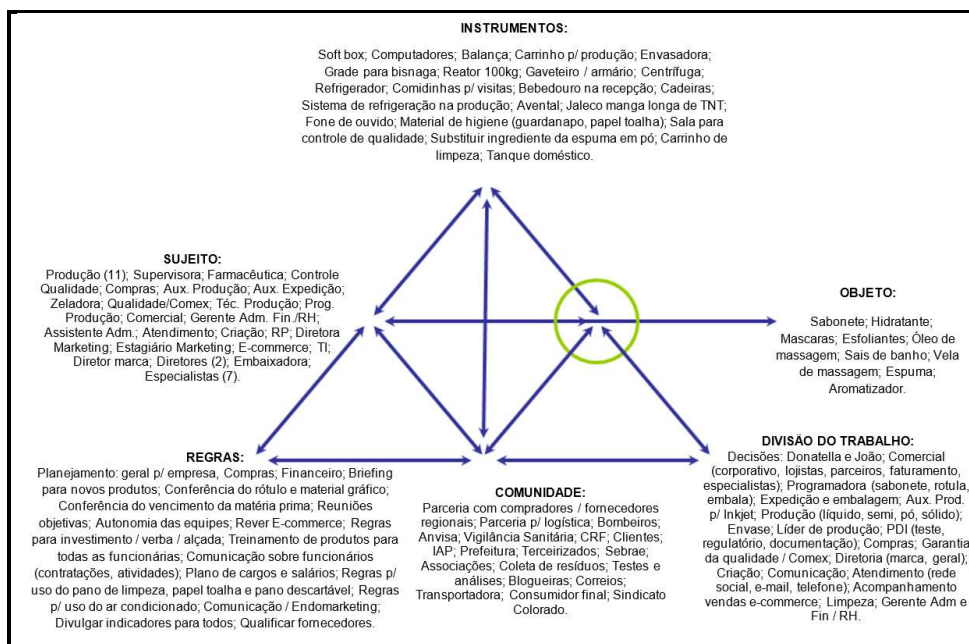
Imagem 6: 14ª Sessão da Intervenção Cênica - Revisão do novo modelo da atividade



Fonte: Capturado pela autora, 2019

Após discussão, trabalho em grupo e a realização das atividades, as atrizes puderam elaborar uma nova forma de trabalho, com elementos que auxiliam tanto nos aspectos operacionais, quanto na organização das atividades, da rotina e na qualidade de vida no trabalho. A composição do novo modelo pode ser visualizada no Sistema de Atividade do Futuro.

Figura 13: Sistema de Atividade do Futuro



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Seguindo as recomendações de Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994), após assistir e transcrever os acontecimentos de cada sessão da IC, a intervencionista leu novamente os dados transcritos, os diários de campo, identificou os segmentos que mais foram impactados com a IC e elencou as categorias que mais se destacaram, ora pelas falas das atrizes, ora pelas palavras do dia eleitas a cada sessão, ora pelos problemas identificados pelas atrizes que precisavam ser tratados na organização, mas também pela mudança de comportamento delas em relação à atividade, às colegas e consigo mesmas. Foram identificados fragmentos que remetiam às categorias identificadas e conclusões puderam ser obtidas, atestadas pelas falas das participantes.

A execução dos 3 Atos permitiu às atrizes que participassem ativamente da construção de uma nova forma de trabalho, porém mais do que isso, saíram do papel de ouvintes, executoras e espectadoras, para se tornarem protagonistas da IC, da história que estavam escrevendo. Mesmo que por determinados períodos assumissem um novo papel, uma nova identidade, também puderam experimentar por um momento serem gestoras, já que tiveram a chance do exercício de pensar, questionar, imaginar e, de forma analítica de criar um novo modelo.

Os elementos presentes na segmentação e que se traduziram em um novo significado atribuído pelas atrizes foram em relação à Atividade e ao papel das Sujeitas. Ao iniciarem a IC elas tinham um comportamento, uma compreensão da atividade, e que era limitada a tarefa que executavam. À medida que as sessões foram acontecendo, alterações no comportamento delas e em relação a atividade foram sendo verificados. Dentro de cada segmento, categorias foram identificadas não somente pela Equipe Técnica, mas também pelas atrizes. Podemos assim dizer que a IC como um todo, em todo o seu processo, pôde representar uma *perezhivanie* para cada atriz. A inserção de elementos do teatro e exercícios teatrais nas sessões buscou estimular um “evento dramático” que trouxesse às atrizes o sentimento dessa experiência única, vivida individualmente por cada uma das atrizes.

De acordo com Liberali e Fuga (2018), Vygotsky descreveu *perezhivanie* como um prisma que refrata fatores externos (Vygotsky, 1994, p.339-340). Para as autoras, a *perezhivanie* está relacionada a forma como os indivíduos são transformados e se tornam agentes na constituição de suas identidades:

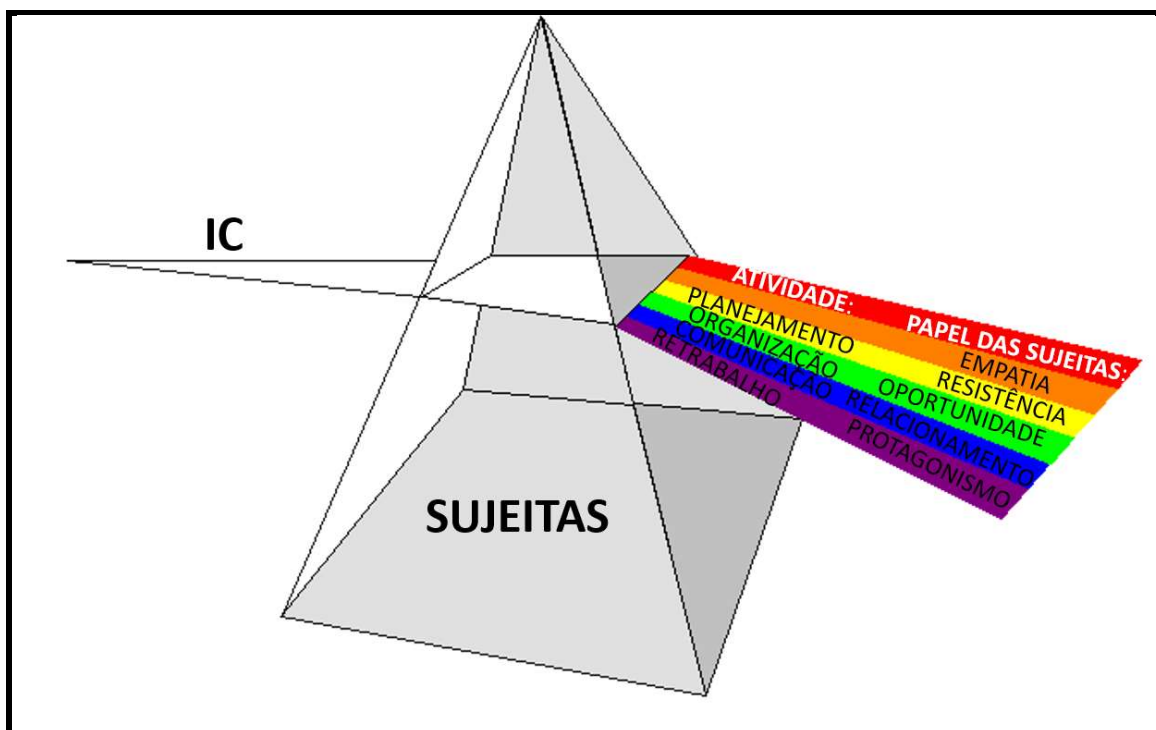
Vigotski chama de *perejivanie* esse complexo nexo de processos psicológicos, incluindo emoções, processos cognitivos, memória e até volição, que é um prisma particular, por meio do qual o indivíduo internaliza a experiência coletiva e se transforma por meio dela. (pág. 366).

Veresov (2015) argumenta que Vygotsky considerava *perezhivanie* como um prisma, através do qual a influência do ambiente sobre o indivíduo é refratada, combinando características sociais e individuais em um processo de desenvolvimento. O autor argumenta que o indivíduo ao se relacionar socialmente, pode passar por um evento dramático, que desperte algum tipo de emoção ou sentimento, essa experiência vivida emocionalmente é capaz de produzir novos sentimentos, novos pensamentos ou novas formas de agir.

Durante a troca de papéis realizada por uma das atrizes pudemos presenciar que a atividade produziu nela um sentimento de empatia com a colega. Ao se colocar no papel da outra, vivenciando e experimentando a tarefa da colega, Serena relatou que ficou impressionada com o desempenho da Bella e sugeriu uma nova forma de trabalho, pois compreendeu que da forma que a tarefa estava sendo realizada até então, poderia causar danos à saúde da trabalhadora pela maneira que ela ficava posicionada durante a tarefa.

Fazendo uma analogia, ao passarem pela experiência da IC, as atrizes puderam refletir novas maneiras de pensar e de agir. A figura 14 representa o papel da IC em cada sujeita, e o que foi gerado e ressignificado por elas por meio da IC, as atrizes já não saem as mesmas, refletem outras formas de pensar, de agir, de se posicionar e de protagonizarem suas ações.

Figura 14: Representação da Intervenção Cênica refletindo nas Sujeitas



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Discutiremos primeiro o segmento Atividade e como as atrizes se posicionaram em relação as categorias identificadas.

Ao analisarem a atividade que desempenham as atrizes puderam, mesmo que temporariamente, exercer o papel de “Gestoras” e não somente executoras. Como no exercício de laboratório do ator, a IC proporcionou a elas um “Laboratório de Gestão”, em que puderam aprender e exercitar na prática o ato de pensar estrategicamente, de buscar soluções, de propor melhorias. A IC permitiu que elas tivessem a chance de experimentar e treinar, porém não de forma fictícia, mas atuando em um drama da vida real, daquilo que elas vivenciam diariamente, tão real que até mesmo a ausência de pano de prato na empresa gerou discussão e debate entre as atrizes.

A categoria Planejamento foi uma das primeiras a emergir e ser discutida pelas atrizes, que compreendem que a falta de um planejamento, tanto para a empresa como um todo, quanto para os setores e atividades desenvolvidas têm causado transtornos e afetado o bom funcionamento da organização.

A necessidade de planejamento foi identificada como primordial para o bom desenvolvimento das tarefas, como observado na fala de Jéssica *“Embora a gente tenha uma integração na produção, às vezes eu percebo que alguma área fica desfalcada, eu acho que tinha que ter mais pessoas atuando em várias atividades e ter um planejamento melhor para as coisas fluírem melhor”*. Bella também corrobora à essa ideia da ausência de planejamento: *“às vezes eu estou produzindo e falta um frasco ou uma matéria prima, então falta planejamento.”*. Angelina complementa: *“tem que ter planejamento, para não ter que fazer a mesma coisa duas vezes”*.

As atrizes entendem que é necessário planejamento para o desenvolvimento de produtos (chamados por elas de *briefing*), Angelina diz *“a falta de um planejamento pra ser seguido atrapalha muito. Estamos sempre fazendo muitas coisas ao mesmo tempo, mas na verdade a gente nunca se livra da primeira tarefa, porque fica num vai e volta, carregando a mesma tarefa, o mesmo projeto, por muito mais tempo que o necessário”*. Ayla desde as primeiras sessões menciona como é importante ter planejamento *“no meu setor esse é o grande problema, falta de planejamento, falta de ‘briefing’, começo-meio-fim”*.

As atrizes mencionaram o fato de faltar planejamento comercial, de vendas e entregas, para não impactar negativamente a relação com o cliente, reforçado pela fala de Ayla: *“quando a gente fecha um canal de vendas novo, deveria ter um planejamento para a primeira entrega, mas não é assim”*.

A categoria Organização foi considerada como algo que deve ser praticado na empresa. Organizar a forma de trabalho, como observado na fala de Vênus *“eu entende que falta foco, organização, se tivesse organização, a gente seria mais assertivo, tem muitos projetos ao mesmo tempo e não tem prioridades, então sempre tem coisas atrasadas, sempre estamos trabalhando bastante, porque se todo mundo está trabalhando bastante e as coisas estão atrasadas, tem alguma coisa errada”*.

Organização até mesmo para estabelecer a disposição dos cargos e construir a divisão do trabalho na empresa: *“falta uma organização e um controle; as relações hierárquicas não são claras ou definidas”*. Ayla complementa *“o acúmulo de função que a gente tem é um pouco de má organização também da direção, porque a empresa é muito pequeninha, só que as demandas são muito grandes e eu não sei se precisa tanta demanda assim”*.

A Comunicação é uma categoria que necessita ser tratada em várias esferas da organização. Há uma insuficiência de comunicação entre os departamentos. Por exemplo, um departamento não sabia o que o outro fazia: *“Tô amando esse tour na produção, acho que tá faltando integração! Tem várias coisas que eu não tinha nem ideia”*. Vênus. A medida que as sessões foram acontecendo e por meio da Troca de Papéis, as atrizes puderam conhecer os outros departamentos e as tarefas desenvolvidas. Quando Bella participou da Troca de Papéis, disse em relação ao Marketing *“eu não sabia que era assim, achava que era mais tranquilo que na Produção”*.

Angelina mencionou que a as sessões da IC haviam despertado nela percepções em relação ao seu trabalho de Relações Públicas, retratando a categoria Comunicação: *“Com os encontros eu percebi o quanto isso tem feito falta, perceber que as pessoas não sabem o que as outras fazem me deixou incomodada, porque eu acho que eu deveria estar gerindo melhor, eu acho que a gente tinha que saber e não se surpreender tanto com as informações dos outros setores da empresa”*.

Jéssica relatou que conheceu Angelina por acaso na cozinha e que elas não haviam sido apresentadas quando da contratação, o que a levou a entender a existência de insuficiência de meios comunicação em todos os sentidos na empresa. Serena e Gabi comentaram que quando alguém é contratado deveriam apresentar a pessoa contratadas para os demais funcionários, dizer o que ela vai desenvolver, qual o local de trabalho dela, porque às vezes a pessoa começa a trabalhar lá e elas não ficam nem sabendo, ou ainda, a pessoa contratada vai trabalhar com alguém que não está nem sabendo da contratação. Beyonce complementa: *“deveria ter mais informações do que acontece nos outros departamentos, faz poucos dias que eu fiquei sabendo*

que produto seria lançado na campanha de Natal. Por ser uma empresa pequena não deveria ter segredos”.

A categoria Retrabalho foi retratada como um problema pelas atrizes, sendo inclusive a categoria eleita por elas para serem tratadas na busca de soluções com a IC. O Retrabalho foi descrito por muitas vezes nas atividades da Produção, mencionaram que tiveram problemas com a tampa de um produto, em que o produto vazava e tiveram retrabalho para limpar e evitar desperdício.

Valéria comentou a respeito de uma impressora utilizada para impressão de lote e validade *“para alguns rótulos facilita, mas as vezes borra, daí a gente deve tirar a impressão com álcool, esperar secar e passar de novo, gera retrabalho”.*

Em um lote devolvido pelo cliente por conta de defeito na embalagem Gabi mencionou *“a gente teve retrabalho, quando voltou tivemos que colar todas as caixas, perdemos vários dias consertando”.*

A imagem da forma de sabonetes gerou o comentário de que causa retrabalho, desperdício porque quando quebra, precisam colar com fita adesiva, e que formas de outro material como silicone, por exemplo, são caras. O que fez Valéria comentar *“acaba gastando mais porque dura pouco”.*

Em outros momentos as atrizes falaram da necessidade de estabelecer Planejamento, Organização, melhorar a Comunicação e evitar Retrabalhos, para se prepararem para a internacionalização, já que era o objetivo da empresa para os próximos anos, bem como criar vias alternativas de logística e entrega para alcançar um número maior de clientes em áreas ainda não atendidas no Brasil.

De acordo com as falas das atrizes foi possível identificar que embora a IC tivesse sido temporária, causou provocações. Elas assumiram o protagonismo de pensar, de planejar a organização estrategicamente e não somente nos aspectos operacionais. Passaram a compreender a organização no contexto macro. Atuaram como gestoras por alguns momentos e quando as sessões acabavam voltavam ao seu papel habitual, porém o exercício gerou aprendizados, um novo olhar sobre a aprendizagem, um olhar de quem executa, de quem atua diariamente na organização e não de quem observa ou assiste aos acontecimentos.

No segmento papel das Sujeitas, identificamos ao longo das sessões mudança de comportamentos nas atrizes, tanto em relação às atividades, quanto em relação as colegas e em relação a vida pessoal delas. Podemos dizer que aconteceu um “despertar”.

Uma das categorias que as atrizes disseram conseguir desenvolver ao longo da IC foi a Empatia, com as colegas, com as outras pessoas ao redor. Após o exercício da Troca de Papéis, Vênus relatou que *“quando começamos a observar com os nossos olhos o trabalho do outro é*

muito benéfico, porque você cria empatia e consegue calçar o sapato do outro e como você não está na rotina você consegue ver melhorias”.

As atrizes relataram que o exercício da IC as auxiliou a trabalharem a Empatia, a entenderem o trabalho e se colocarem no lugar da outra, observando inclusive aspectos que precisavam ser melhorados no trabalho das colegas, o que não seria possível se ficassem somente observando e não se experimentassem nas tarefas. Serena disse ter ficado impressionada com a atuação de Bella, que entende que é um trabalho de muita responsabilidade, que ela não teria condições de assumir uma função como aquela.

Angelina comentou que *“ver a quantidade de coisas que todo mundo faz ajuda você a ser mais paciente, mais compreensivo, ter mais empatia”.*

Na última sessão da IC a categoria Empatia novamente apareceu, como uma evidência de um processo de *pherezivanie* que aconteceu com Vênus, para ela o grande resultado da intervenção foi ter aprendido a exercer a Empatia *“no processo todo, foi o que mais me chamou a atenção, o modelo tem muito sucesso em exercitar a empatia, foi um grande ganho me colocar no lugar do outro, em qualquer organização é um tipo de exercício que nunca pode ser esquecido”.*

A categoria Resistência não foi comentada pelas atrizes, mas evidenciada por comportamentos e atitudes. Logo após a sessão de Pré-estreia várias atrizes se queixaram com a intervencionista sobre a participação de um trabalhador da empresa que estava convidado à participar das sessões. Elas alegaram que ele tinha grau de parentesco com os diretores da empresa e que não se sentiriam à vontade na presença dele. A intervencionista tratou do assunto com os diretores da empresa e o trabalhador não participou das sessões.

Embora a adesão do grupo tenha sido boa, a resistência esteve muito presente no comportamento de três atrizes, que participavam das sessões, mas se negavam a desenvolver as tarefas que eram realizadas entre uma sessão e outra, à exemplo da atividade Troca de Papéis que não foi executada por elas, chegaram a mencionar para a intervencionista que fariam a atividade, mas não realizaram.

Val chegou a dizer para a intervencionista *“estou participando por participar, eu assisto, vou lá, mas não gosto de falar”.* A intervencionista argumentou com ela que caso não fosse do seu interesse ela não precisaria continuar, ao que ela respondeu *“eu gosto de ficar escutando”.*

É possível identificar uma *pherezivanie* em relação a IC de uma forma diferente de outras participantes, o que fica claro que um mesmo evento não tem significado comum para todas as pessoas. A atrizes estavam passando pelo mesmo processo, mas reagiam de formas

diferentes. Ao mesmo tempo em que resistiram aos exercícios e atividades da IC, também demonstraram resistência em estar presentes nas sessões, mesmo que com pouca participação.

A categoria Oportunidade foi bastante discutida nas sessões. A Equipe Técnica, que reforçou por diversas vezes que as sessões eram o espaço das atrizes, o espaço para eles exercerem a oportunidade de questionar, de falar, de sugerir, de propor, de dar ideia, começando inclusive com a oportunidade de mudarem de nome na primeira sessão, mesmo que temporariamente, mas era a oportunidade delas de escolherem o que quisessem ser.

As atrizes tiveram a oportunidade de se conhecerem melhor, a elas e as colegas, conhecerem o trabalho umas das outras, além de terem a oportunidade de ter uma visão ampla da empresa. Beyonce comentou *“é bom ter a oportunidade de ver no macro onde cada um está inserido, porque as vezes no dia a dia não temos essa percepção”*.

Muitas mencionaram que estavam tendo a oportunidade de serem ouvidas, de serem tratadas naquele espaço com respeito das diferenças existentes entre elas, sejam as diversidades de cargos e funções, escolaridade, idade, raça, classe social, orientação sexual, estavam tendo a oportunidade de se exercitarem no papel de gestoras, líderes e empresárias. Assim é possível identificarmos que muitas passaram por um evento dramático (Liberali & Fuga, 2012); Stanislavski, 2016; Veresov, 2015), experimentaram (Dewey, 1971) e refletiram em novos conhecimentos.

Na última sessão Ayla considerou que Oportunidade foi o grande ganho da IC, para todas, mas principalmente para as atrizes que fazem parte da Produção *“o processo como um todo gerou oportunidade, porque eu sei o que está acontecendo, afinal sou gestora. Mas em relação às meninas, a oportunidade delas também darem sugestões, aconteceu bastante no processo todo e acho que para elas foi muito legal poderem dar sugestões”*.

A categoria Relacionamento foi estabelecida e reforçada entre elas. Embora no meio do caminho tenhamos percebido conflitos internos, pudemos também atuar de forma a minimizar os conflitos e a buscar o restabelecimento de uma relação harmoniosa. As atrizes disseram que com a IC se aproximaram muito mais, passaram a admirar o trabalho das colegas à medida que foram conhecendo o que elas faziam. Vênus disse *“apesar de estarmos em departamentos diferentes, possuímos dramas e dificuldades parecidos”*, e acrescentou: *“a Intervenção encurtou um pouco o laço, me sinto mais próxima das meninas da produção”*.

Bella disse que após a troca de experiências com as funcionárias do Marketing, ficaram mais próximas, Beyonce relata que ela até ajudou na elaboração de um e-mail.

Já a categoria Protagonismo esteve presente do início ao fim da IC. As atrizes foram a cada sessão assumindo o protagonismo das ações, das escolhas, das suas vidas. Foi um exercício

que foi feito em todas as sessões, em todas as atividades e exercícios que elas se dispunham a fazer. Quando elaboraram as sugestões de um modelo para uma nova forma de trabalho, exerceram o protagonismo de questionar, analisar, e imaginar o que seria importante para a atividade, mas também para elas, gerando melhores condições de trabalho.

Podemos dizer que houve o despertar do Protagonismo quando as ouvimos dizer o que gostariam de fazer, em que gostariam de atuar, relatando inclusive o desejo de trabalhar em outros setores e até mesmo na descoberta de funcionárias da Produção que poderiam ser direcionadas para trabalhar em outro departamento, como no Marketing, por exemplo.

Identificamos o protagonismo quando nossas sessões permitiram às atrizes a olharem para o futuro, como no caso de Jéssica, que nos perguntou como era o curso superior em Administração, pois havia ficado interessada em cursá-lo.

Quando falamos para as atrizes que nosso objetivo com a IC era também que elas exercessem o papel de protagonistas Beyonce diz *“foi incrível participar do processo! Espero que traga ótimos frutos, que a diretoria possa agir e trazer melhorias para todos, afinal somos nós que estamos trabalhando diariamente para fazer as coisas acontecerem”*, ou seja, ela reconheceu o papel que tem e que exerce.

Compreender a AO diante da IC é também compreender que o processo de aprendizagem das atividades e nas atividades, ocorre também quando as sujeitas aprendem a se posicionarem não somente em relação as tarefas, mas frente as situações. A AO ocorre quando aprendem a questionar, a analisar a si e as atividades, quando experimentam (Dewey, 1971), quando os eventos dramáticos do dia a dia refletem novas formas de pensar e agir (Liberali & Fuga, 2012) quando pensam em novas possibilidades para as atividades e para elas. Quando compreendem que podem atuar de maneira ativa, quando estão inteiras nas atividades que executam (Courtney, 2010), quando se tornam reflexivas, como propõe Elkjaer (2001, 2004).

7.4 *LE GRAND FINALE*: SENHORAS E SENHORES, APRESENTAMOS A INTERVENÇÃO CÊNICA!

A partir de experiências anteriores na utilização de metodologias intervencionistas e a partir da experiência realizada nesta pesquisa, como resultado, nesta seção abordaremos o que foi proposto no objeto específico “d”, ou seja, estruturar uma metodologia intervencionista inspirada na arte cênica, a qual denominamos de Intervenção Cênica e que propomos como recurso metodológico para desenvolver a AO.

É relevante porém, salientar que cada Intervenção realizada tem o propósito de transformar / tratar uma demanda própria da organização, não se tratando de um modelo único para todas as organizações, mas que pode ser adaptado à realidade de cada instituição. Nisso se reforça a necessidade de imersão do pesquisador na organização, executando o período de observação, para entendê-la singularmente, distintamente das demais e assim buscar uma solução exclusiva para ela: “Ademais, as soluções, frequentemente, são específicas à situação local e dificilmente se generalizam para outras locações” (Virkkunen & Newnham, 2015, p. 132).

Para que a Intervenção dentro de uma organização seja realizada, é necessário além de estabelecer os objetivos, organizar e planejar todo o processo. Das experiências anteriores (Laboratório de Mudança e Intervenção Trans/Formativa) retratadas no capítulo 5, Senger, Cassandre e Santos (2018) relatam os bastidores do processo de intervenção, estabelecendo três etapas: planejamento, implementação e acompanhamento.

O planejamento se trata da fase prévia às realizações das sessões de intervenção, ou seja, é nesse momento que ocorre a negociação com a organização para que a intervenção aconteça, bem como são pensadas nas atividades a serem realizadas no momento de implementação da intervenção. Isto posto, Senger, Cassandre e Santos (2018) relatam que há muito mais a ser executado, preparado e formulado antes das sessões de intervenção.

A fase de planejamento desta pesquisa foi marcada por três momentos, **Negociação** com os gestores da empresa, **Aproximação** da intervencionista com o campo e as sujeitas de pesquisa e, **Preparação** das sessões de intervenção, com criação de um grupo de trabalho, denominado Equipe Técnica, representado pela figura 15.

Figura 15: Planejamento da Intervenção Cênica



É importante esclarecer que, por tratar-se de uma metodologia intervencionista com elementos do teatro, utilizamos algumas palavras que são próprias do vocabulário teatral:

- “Intervenção Cênica” é o nome utilizado para denominar o processo de intervenção;
- “Sessão” trata-se de cada reunião realizada com as sujeitas do grupo da intervenção;
- “Atrizes” faz referência as sujeitas da pesquisa, participantes da intervenção;
- “Ato” remete a cada fase da Intervenção (Questionamento / Análise / Modelagem – Perguntar / Experimentar - Imaginar);
- “Equipe técnica” faz alusão aos profissionais / pesquisadores envolvidos na intervenção;
- “Exercício teatral” é o elemento do teatro inserido em cada sessão, podendo ser um exercício ou um jogo que remeta ao assunto / tema da sessão do dia.

Já tratamos da importância do Planejamento prévio as sessões, da fase de observação e aproximação com o campo e da preparação de todo o material a ser utilizado, porém há alguns aspectos que foram fundamentais e auxiliaram na execução e condução de cada sessão, portanto se faz necessário demonstrar, para que intervencionistas que se interessem pela IC possam ter conhecimento dos detalhes, do roteiro de cada sessão.

É claro que os materiais e equipamentos serão organizados de acordo com a necessidade de cada atividade a ser executada na sessão. Ao analisarmos as intervenções efetuadas anteriormente e o que nos propúnhamos a fazer na IC, a equipe técnica definiu os equipamentos necessários para a intervenção:

- 1) Duas câmeras de vídeo instaladas em dois pontos do ambiente onde as sessões aconteceriam;
- 2) Projetor de vídeo;
- 3) Notebook;
- 4) Caixa de som;
- 5) Banners com a representação do triângulo do Sistema de Atividade e do ciclo da Aprendizagem Expansiva, que dão base para as Metodologias Intervencionistas;
- 6) Flip Chart;
- 7) Crachás;
- 8) Pincéis e Canetas.

A coleta dos dados-espelho foi realizada também por meio de fotos e pequenos vídeos, portanto foi necessário providenciar os equipamentos para que as atrizes pudessem visualizar

as imagens, assim notebook, projetor de vídeo e caixa de som, eram utilizados em todas as sessões.

É importante planejar previamente cada sessão, para isso usamos como ferramenta um modelo de planejamento que está representado no Apêndice A. Cabe aqui um alerta de que, embora previamente elaboradas, em função da dinâmica do processo de intervenção, dos trabalhos em grupo, das relações entre as atrizes e as atividades desenvolvidas, a cada sessão, o planejamento da sessão seguinte era revisado e ajustado conforme a necessidade, reavaliando o que ocorreu e o que deveria ser alterado. Cada membro da equipe técnica recebia o planejamento da sessão do dia e executava suas tarefas de acordo com o que estava estabelecido.

Como fizemos opção por gravação em vídeo, utilizamos do recurso material da câmera para ao fim de cada sessão gravar um pequena retomada das atividades do dia, que eram então posteriormente editadas por um dos membros da equipe e transformada em um clipe. Na sessão seguinte fazíamos uma retomada da sessão anterior com a exibição do clipe.

A retomada e o clipe cumpriam a função de ativar a memória das atrizes para o que havia acontecido na sessão anterior, lembrando o que havia sido importante, ao mesmo tempo em que perguntávamos a elas quais as sensações e sentimentos experimentado. Cabe aqui uma recomendação de que se deve sempre abrir espaço para que as pessoas falem, de seus sentimentos, de suas percepções em reação às sessões, às atividades e ao trabalho, pois é o momento em que elas exercem e exercitam o protagonismo da fala, da comunicação e também da escuta.

Uma outra recomendação para intervencionistas que se interessem pela IC é quanto à formação de uma equipe técnica. Mas qual o papel da equipe técnica além de executar as funções como descritas no quadro 7? É extremamente recomendável a constituição de uma equipe engajada e atuante. Em nossa IC a equipe foi composta totalmente por pesquisadores, o que traz uma nova dinâmica ao processo, pois além de ter um olhar de pesquisador e observar falas e gestos, auxiliam a avaliar a sessão e como as atividades aconteceram, tendo em vista que durante a condução da sessão a intervencionista não consegue captar todos os detalhes.

O ganho de conhecimento que pesquisadores iniciantes têm ao partilharem de uma mesma pesquisa com pesquisadores experientes, como é o caso dos professores do grupo de pesquisa Mediata, é de extrema importância, pois já possuem uma bagagem e vivência de intervenções anteriores, o que dá segurança ao intervencionista na condução das sessões e das atividades. Os professores além de observarem, cumpriram a função de intervencionista secundário, intervindo nas sessões nos momentos em que fosse necessário, ou mesmo lembrando a intervencionista de algo que deve ser executado. Cabe porém alertar que o papel

de intervencionista secundário pode ser executado por outra pessoa que não seja necessariamente professor, mas é importante que tenha experiência com o meio acadêmico e pesquisas empíricas.

O pesquisador que foi responsável pela captação das imagens em vídeo, ao mesmo tempo em que filmava fazia anotações do horário em que cada atividade foi realizada, produzindo uma planilha chamada “Decupagem de vídeo”, que auxiliou a intervencionista no processo de análise posterior.

Outros pesquisadores cumpriam a função de observador e relator, em que observavam detalhes de cada sessão e faziam anotações para subsidiar a intervencionista, além de cronometrar o tempo de cada sessão.

Cabe aqui um alerta, é importante negociar com a gestão da organização o tempo que terão para cada sessão, para que não prejudique a condução das atividades e nem o trabalho das participantes. Como fizemos a sessão durante o horário de trabalho das atrizes optamos por termos uma hora de duração em cada sessão, também para que não ficasse cansativo e gerasse desinteresse por parte das participantes. Consideramos uma hora para cada sessão um tempo adequado para as atividades programadas, devendo o intervencionista ter controle do tempo destinado a cada atividade, o que fizemos por meio de cronometro. Um dos pesquisadores ficava responsável por controlar o tempo de cada atividade e informar a intervencionista, garantindo assim que o planejamento da sessão fosse seguido.

É importante estabelecer que as sessões aconteçam sempre no mesmo horário, pois se torna um hábito para os participantes. Em nossa experiência, em uma das sessões foi necessário alterar o horário de início, o que podemos considerar não ter sido uma boa estratégia, pois embora previamente acordado com as participantes, muitas se esqueceram do horário, se envolveram em outras atividades e se ausentaram da sessão no dia. Portanto, estabelecer horário de início e de término é extremamente relevante. Além de negociar com as participantes para que sejam pontuais, pois se durante a sessão há a chegada de outras pessoas gera distração, a intervencionista tem que retomar as atividades para a pessoa que chegou atrasada e pode atrasar a execução de outras atividades já programadas para a sessão.

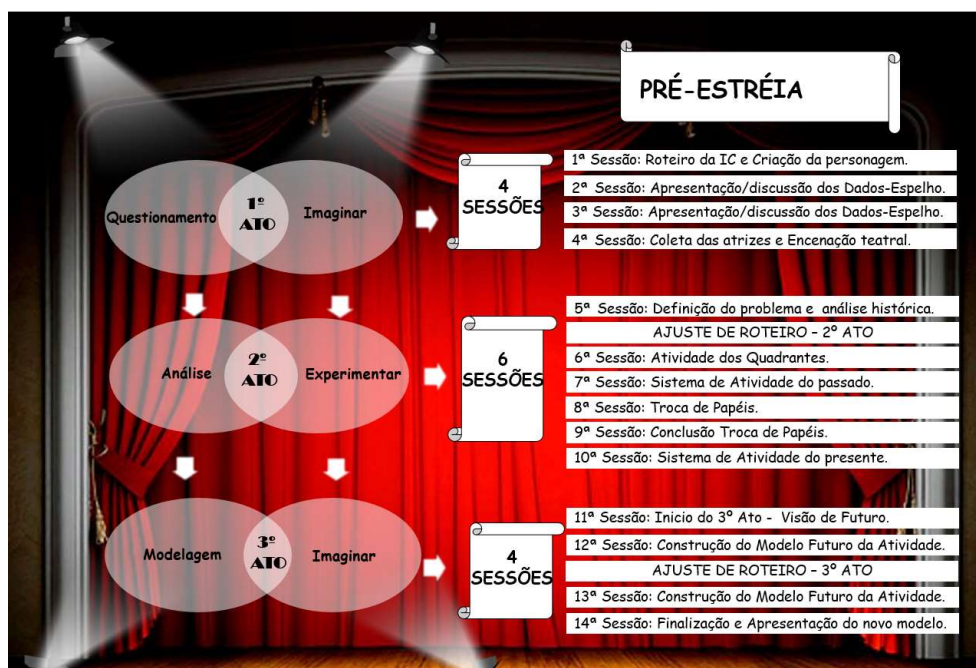
Se faz necessário reservar alguns minutos ao fim de cada sessão para a retomada, que já mencionamos acima, e também para se trabalhar no que chamamos de Palavra do Dia. Um momento reservado para que as participantes tenham a oportunidade de falar sobre o que consideraram importante, sobre o que aquele dia, aquela sessão, aquelas atividades estavam representando para elas. Ao mesmo tempo em que executávamos uma síntese da sessão, provocamos nelas um processo de análise, em que elas pensavam e discutiam entre elas o que

havia aprendido no dia, lembrando que nem sempre a palavra representava algo positivo, mas poderia ser algum tipo de sentimento em relação ao trabalho, em relação a empresa ou alguma carência sentido por elas.

Como já mencionamos sobre a aproximação com o campo, um detalhe é importante comentar, o intervencionista precisa estar atento à composição do grupo que estará lidando. Quem são essas pessoas? Qual a idade? Qual a escolaridade? O que gostam de fazer fora do ambiente organizacional? Ao dialogar com os participantes o intervencionista descobre várias questões, passa a saber como se comunicar, abstendo-se de usar termos muito técnicos ou acadêmicos, que não façam sentido para os participantes, evitando constrangê-los, além de estabelecer uma relação de confiança, que facilitará todo o processo da intervenção. Essa aproximação não deve ocorrer somente na fase prévia à intervenção e nem tão somente durante as sessões, mas também entre uma sessão e outra, voltando a campo quando necessário, esclarecendo dúvidas e auxiliando nas atividades propostas pela IC.

Uma vez descritos os momentos que antecederam a IC e os aspectos que envolvem a condução da sessão, chegamos a apresentação da implementação da ferramenta. A figura 16 representa a Intervenção Cênica, que integra as três primeiras fases do LM (também utilizados na Intervenção Trans/Formativa) e o esquema Perguntar-Experimentar-Imaginar, inspirado na obra de Stanislavski. Na figura estão descritas os atos e as sessões planejadas.

Figura 16: Representação da Intervenção Cênica



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Entendemos que cada ato da Intervenção tem o intuito de gerar novos aprendizados e, as ações desenvolvidas em cada ato preparam e instigam os atores para a próxima fase. O questionamento estimula a análise, ao mesmo tempo em que a análise pode gerar questionamentos posteriores. A modelagem é baseada na análise (ato anterior), porém ao se construir e analisar o novo modelo, pode se conduzir à alterações neste modelo, e, assim, também gerar novos questionamentos sobre as práticas realizadas dentro da organização, ou seja, o processo é dinâmico e pode ser alterado / modificado no decorrer da execução (Virkkunen & Newnham, 2015).

De acordo com a figura 10, o 1º Ato refere-se a fase de Questionamento / Perguntar, em que buscamos estimular o pensamento crítico e reflexivo dos sujeitos, trazendo elementos / atividades que permitiram as participantes trabalharem o autoconhecimento, a aproximação com as colegas e um conhecimento analítico das atividades que desenvolvem.

Na 1ª Sessão foi apresentado o roteiro da Intervenção Cênica, os participantes (aquelas denominadas de atrizes) e os pesquisadores (equipe técnica) que fizeram parte do processo, bem como a sequência e a duração das sessões. Ainda na 1ª Sessão foi desenvolvido um exercício denominado **“Quem você quer ser?”** inspirado em Stanislavski, que no começo da carreira artística assumiu um novo nome, escolhido por ele, para que pudesse ter mais liberdade criativa e construir a sua história na arte (Vássina & Labaki, 2016), assim cada participante escolheria um nome, que seria utilizado em todas as sessões, assumindo o papel de protagonista de sua história, naqueles momentos em que estaríamos juntos.

Cada participante foi apresentada com seu novo nome por uma colega, que pode também conhecer um pouco de sua história. Assim optou-se por utilizarmos juntas e não juntos, atrizes e não atores, considerando que o grupo (participantes e equipe técnica) era composto, em sua maioria, por mulheres, o que foi aceito de forma unânime. Tal atividade foi importante pois permitiu o desenvolvimento da criatividade, do lúdico e da imaginação, além de ser como um “quebra-gelo” na primeira sessão, o que é recomendado que se faça com o grupo.

Na 2ª Sessão apresentamos os Dados-espelho da atividade, levando as atrizes a pensar nos problemas que envolvem a atividade, estimulando o Questionamento, o Perguntar à respeito de si e do trabalho. Foi realizado com as atrizes um exercício denominado **“O que podemos fazer diferente pessoalmente e profissionalmente?”**, em que elas apresentaram o que acreditam que precisam mudar. É importante mencionar que as atrizes consideraram que muito do que são na vida pessoal, são também na vida profissional, que não é possível “dividir”, mas sim entender o ser humano como um ser total (Courtney, Robinson & Cassandre, 2019).

Na **3ª Sessão** continuamos a apresentar os Dados-espelho, perguntando o que aquelas imagens e vídeos representavam para elas. Fizemos um exercício questionando: “**Você vê algum problema? Se sim, que nome daria?**”, levando-as a se questionarem e questionarem umas às outras, exercitando o senso crítico e analítico, estimulando-as a pensarem no papel delas naquele ambiente, no protagonismo que exercem no dia a dia, na fabricação dos produtos e nas relações estabelecidas entre elas, com os clientes. Para continuidade do Ato de questionamento pedimos as atrizes que trouxessem para a próxima sessão dados coletados por elas, que respondessem à pergunta: “Existe outros problemas não identificados pela intervencionista?”

Na **4ª Sessão** as atrizes trouxeram o resultado da pesquisa que fizeram para identificar se haviam outros problemas, o que foi demonstrado pelas pesquisas delas que sim. As atrizes foram dispostas em formato de plateia para o exercício que viria a seguir. Durante a coleta dos Dados-espelho efetuada pela intervencionista falas importantes das atrizes foram destacadas em seu diário de campo. Buscando referência no Teatro do Oprimido de Boal, que tem base na obra de Stanislavski, foram elaboradas sete pequenas **Esquetes** (termo teatral utilizado para cenas de curta duração) que continham no texto as falas das atrizes e que a equipe técnica representou em forma de teatro. A intervencionista fez o papel de diretor da peça e a cada esquete concluída questionava-se a plateia à respeito de qual enredo adequado finalizaria a cena. As cenas retratavam ficticiamente situações do dia a dia das atrizes e ao fim do exercício as incentivamos a dizer o que identificaram e como se sentiram em relação às cenas, pois como assevera Stanislavski “todo mundo, em todos os instantes da vida, tem de sentir alguma coisa. Só os mortos não têm sensações”. (2016, p. 52) Na quarta sessão foi encerrado o 1º Ato.

Na **5ª Sessão** foi repassado com as atrizes os dados coletados pela intervencionista e por elas e definido qual o problema seria tratado, iniciando então um novo Ato. O Ato da Análise / Experimentar. As atrizes trouxeram o resultado de uma pesquisa que fizeram e que objetivava identificar “**Como as atividades eram desenvolvidas antes, no passado**”. Tal exercício daria base para iniciar a construção do Sistema de Atividade do passado.

Entre a quinta e sexta sessão foi realizado o que denominamos de **Ajuste de Roteiro**. Foi identificado que alguns conflitos internos já existentes entre as funcionárias da Produção vieram à tona após a terceira e quarta sessão. A intervencionista esteve na empresa em dias e horários distintos da sessão e antecipou com as atrizes o exercício de Troca de Papéis, que estava previsto para a sexta e sétima sessão. Foram dois dias de acompanhamento, em que foi possível auxiliá-las no exercício e também, localizar as tensões existentes. O que pudemos perceber é que determinadas situações conflitantes que apareceram entre as sessões, já existiam

na organização, mas eram abafadas, colocadas para debaixo do tapete e não tratadas pela gestão. O que fazer em casos como este? Uma das alternativas é retornar ao campo para compreender a origem do conflito e desenvolver ações para que a intervenção não seja prejudicada, buscando evidenciar para o grupo que o objetivo comum é melhorar a condição de trabalho de todas. Fica aqui o alerta para novas intervenções, o intervencionista deve estar próximo ao campo e efetuar os ajustes necessários, como fizemos ao incluirmos um exercício que objetivava de forma lúdica a terem empatia uma com a outra.

Para a **6ª Sessão** estava prevista a construção do Sistema de Atividade do Passado, porém de com o Ajuste de Roteiro efetuado pela intervencionista, foi incluído um exercício denominado “**4 Quadrantes**”, em que as atrizes foram divididas de acordo com a equipe a que pertenciam e, vão se posicionando em cada quadrado à medida que se identificam com a frase narrada pela intervencionista. O exercício teve como objetivo levar as atrizes a um processo de reflexão, buscando evidenciar que, em um ambiente organizacional, mesmo repleto de pessoas com histórias de vida diferentes, podemos nos reconhecer uma na outra, tendo valores semelhantes, sentimentos e crenças parecidas e, embora externamente, na aparência existam diferenças, quando nos posicionamos lado a lado nos identificamos simplesmente como seres humanos. Ao fim do exercício, iniciamos a construção do Sistema de Atividade do passado, que teve que ser concluído na sessão seguinte.

Na **7ª Sessão** concluímos a construção do **Sistema de Atividade do passado** e, pedimos para que as atrizes se preparassem para na próxima sessão apresentarem o resultado do exercício Troca de Papéis.

Iniciamos a **8ª Sessão** identificando no Sistema de Atividade do passado as zonas de conflito ou tensões que existiam. Na sequência trabalhamos com o resultado do exercício “**Troca de Papéis**”, em que as atrizes escolheram experimentar outras atividades, acompanhadas pela colega que executa a função, simulando a prática de outros cargos na empresa, estando inclusive caracterizados fisicamente (roupas, acessórios de trabalho de pessoas que ocupam esses cargos).

A **9ª Sessão** foi utilizada para conclusão do exercício “Troca de Papéis” e para início da construção do Sistema de Atividade do presente, em que as atrizes trouxeram o resultado da pesquisa “**Pensar em como as atividades são executadas na atualidade**”.

Na **10ª Sessão** foi concluída a construção do **Sistema de Atividade do presente** e solicitado que pesquisassem para a próxima sessão “Pensar em como as atividades podem ser executadas no futuro.” Foi encerrado o Segundo Ato de Analisar / Experimentar.

A **11ª Sessão** foi iniciada com a identificação das zonas de conflito ou tensão no Sistema de Atividade do presente. Para o início do Terceiro Ato de Modelar / Imaginar, foi feita uma análise das sessões anteriores e reflexão entre o grupo, foram apresentadas fotos da Troca de Papéis e os Dados-espelho foram lembrados. Donatella foi convidada para a sessão para explicar para as atrizes quais as perspectivas de futuro da empresa, assim as auxiliaria no exercício que desenvolveriam “**Visão de Futuro**”, em que elas deveriam “Pensar em como as atividades podem ser executadas no futuro”. Uma sugestão para intervenções futuras seria convidar um dos gestores da organização para estar presente em uma das sessões, o que pode contribuir para que haja a legitimação do grupo para o gestor.

As atrizes foram divididas em subgrupos, receberam as instruções em formato de cartilha para o exercício “Visão de Futuro” e cada subgrupo ficou responsável por pesquisar um tema: Fornecedores / Parceiros; Funcionários; Mercado / Concorrentes.

Na **12ª Sessão** foram apresentadas algumas sugestões que as atrizes trouxeram em relação ao exercício Visão de Futuro. Foi um momento de debate sobre o que deveria ser mudado, considerando os problemas existentes na organização e as perspectivas de futuro relatadas pela Donatella.

Novamente houve a necessidade de um **Ajuste de Roteiro**. Como sugestões para futuras intervenções, o Ajuste de Roteiro poder ser utilizado entre qualquer uma das sessões, quantas vezes forem necessárias, pois tem a função de adequar os possíveis desvios, auxiliar na execução de tarefas, esclarecer dúvidas, identificar conflitos e buscar soluções para trata-los. Cada intervencionista, analisando a realidade de seu grupo, poderá decidir qual o melhor momento, com base no que está ocorrendo em cada uma das sessões.

Identificamos que as atrizes tinham dúvidas de como elaborar sugestões nos subgrupos para apresentarem ao grupo todo, embora tivessem ideias do que deveriam ser mudado e qual o modelo a ser proposto para os problemas identificados, tinham dúvidas de como operacionalizar. A intervencionista agendou uma reunião com cada subgrupo em dia e horário diferente ao das sessões da IC e, apresentou a planilha 5W2H como uma ferramenta para organizar as ideias e sugestões. Ficou evidenciado que ao encerrar um Ato e iniciar o próximo é necessário um Ajuste de Roteiro, momento este em que, como um diretor de teatro conduzindo cada cena da peça, a intervencionista dirigia e direcionava as atrizes para o próximo Ato da IC.

Na **13ª Sessão** as atrizes apresentaram o resultado do exercício “**Visão de Futuro**” por meio da planilha 5W2H, em que indicaram sugestões de melhorias em processos, comportamentos, aquisição de instrumentos de trabalho e equipamentos, benefícios e

treinamentos para as funcionárias, de acordo com os Eixos de cada subgrupo. Ao todo foram elaboradas 50 sugestões, que indicavam um novo **Modelo** de trabalho, uma nova forma de organizar as atividades e desenvolver o trabalho.

Após a 13ª sessão a intervencionista compilou os dados sugeridos e identificou que os três temas de pesquisa trabalhados por cada subgrupo geraram sugestões que indicavam a necessidade de **Recursos** (materiais e de serviços); melhoria no processo de **Comunicação** interna, com os clientes e fornecedores e itens relacionados a **Gestão de Pessoas** (benefícios, divisão do trabalho, treinamentos). Assim entre a 13ª 14ª Sessão, os intervencionistas se reuniram com os gestores da empresa e apresentaram os três Eixos nos quais resultou do trabalho das atrizes, porém não mencionaram quais seriam as sugestões, pois seriam apresentadas na 14ª sessão pelas atrizes, momento este em que aconteceria a Negociação dos gestores da empresa com o grupo de trabalho. Ficou agendada a 14ª sessão para que o resultado do trabalho fosse apresentado aos gestores e para finalizar a IC.

A **14ª Sessão** foi uma sessão ampliada, pois em um primeiro momento as atrizes revisaram os Eixos e as sugestões compiladas pela intervencionista, se organizaram para a apresentação aos gestores e elegeram um representante de cada subgrupo para apresentar as sugestões que iriam compor um novo **Modelo**. Na última sessão foi apresentado um **Clipe** contendo momentos das treze sessões anteriores, em que as atrizes puderam se ver na tela como protagonistas do trabalho desenvolvido com elas e por elas, elas eram também as protagonistas da IC. Os gestores vieram para a apresentação, assistiram o Clipe do trabalho efetuado e ouviram as sugestões efetuadas pelas atrizes.

A fase de acompanhamento descrita por Senger, Cassandre e Santos (2018), só é possível de ser realizada em intervenções que tenham um período de tempo maior como no caso do LM. Em nossa intervenção atuamos até a fase de Implementação e, como mencionado a decisão da gestão da empresa foi de não levar adiante o grupo de trabalho, portanto o Acompanhamento nesse caso deixa de ser necessário.

Como já mencionado por Virkkunen e Newnham (2015), não há como prever o que acontecerá na IC, quais serão os resultados, nem se serão aceitos pela gestão, cabendo então um processo de negociação entre gestores e sujeitos. Nesta pesquisa mesmo não ocorrendo a continuidade do grupo após a saída da Equipe técnica, ficou definido que o modelo proposto e elaborado pelas atrizes seria avaliado e estabelecido um cronograma para que as demandas fossem atendidas e executadas, estabelecendo ordem de prioridade entre elas.

Em diversos momentos pudemos atuar com técnicas teatrais como encenação e troca de papéis, que trouxeram elementos da atividade, evidenciaram problemas a serem tratados e áreas

que precisavam de atenção na organização, porém de forma descontraída, o que não evitou que em determinadas situações conflitos viessem à tona, o que não é negativo, pois identificar e gerenciar conflitos é parte integrante da gestão de uma organização.

8 A PESQUISADORA

Permito-me escrever brevemente em primeira pessoa. Iniciei esta pesquisa com muitas dúvidas e questionamentos. Estava saindo de uma área profissional que atuei por 16 anos e trilhar um novo caminho profissional tem sido desafiador.

Desafiador também foi retornar ao ambiente organizacional formal agora no papel de pesquisadora e também intervencionista. Aprender, pesquisar e executar ao mesmo tempo, desempenhando vários papéis.

Foi um exercício também para mim me experimentar. Passar pelo processo de uma intervenção é algo surpreendente, por vezes não se sabe o que irá acontecer e ter que lidar com a improvisação também foi um aprendizado. Sentimentos de alegria, de frustração, de realização, de dúvida tomaram conta de mim, mas ao final compreendo que foram válidos.

Ao mesmo tempo em que considero que a IC pode ter sido transformadora para as pessoas que dela participaram, afirmo que para mim ela cumpriu esse papel. Estar no palco da organização, no palco da universidade, atuar em cenários distintos fez parte de um processo de crescimento.

Se as sujeitas passaram por *pherezivanie*, eu também passei. Pude desenvolver capacidades, pude mudar de postura e comportamento, pude deixar velhos hábitos e adquirir novos.

Ainda acredito que as organizações podem exercer controle sobre as emoções dos indivíduos? É provável que sim, mesmo que subjetivamente, mesmo que não se perceba esse controle acontece.

Entendo que a IC muito mais que possibilitar mudanças para a organização, proporciona transformações para o indivíduo, para a pessoa, para o ser humano, que é quem está no dia a dia da organização, executando e aprendendo e que é capaz de realizar grandes feitos, assumindo o seu papel e exercendo o seu protagonismo.

Encerro essa pesquisa com a certeza de que ainda há muito mais a aprender, a pesquisar e a mudar, por começar em mim.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao capítulo final desta história. Aqui vamos nos ater a responder nosso problema de pesquisa: como as técnicas de encenação teatral de Staniskavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações?

Para responder essa pergunta buscamos identificar como a arte vem sendo utilizada no processo educacional e de aprendizagem, porém criar suposições não era nossa proposta, como Dewey (1971) defende foi necessário experimentar, vivenciar e testar, para daí dizer se há realmente contribuição ou não, assim nos propusemos a realizar esse teste.

Ao termos o resultado de metodologias intervencionistas já testadas no processo de aprendizagem, como o LM e a IT, pudemos compreender que a constituição de uma nova metodologia inspirada nas duas anteriores poderia ser um caminho adequado, porém tínhamos uma novidade, novos elementos seriam inseridos, os elementos das técnicas de encenação teatral de Stanislavski.

O nosso desafio não era somente apresentar uma nova possibilidade, mas trazer ganhos para a AO, representando novas formas de aprendizagem e desenvolvimento do sujeito, nascia a Intervenção Cênica. Ter como estrutura as metodologias intervencionistas e a Teoria da Atividade Histórico-Cultural foi essencial, pois os conceitos da Teoria da Atividade estiveram presentes nas sessões e auxiliaram para que as técnicas de encenação teatral pudessem ser transpostas e testadas na AO, como a utilização de segundos estímulos, a Aprendizagem Expansiva e o Sistema de Atividade e os conflitos presentes na atividade, pois de acordo com Vygotsky (1989) é na atividade que os indivíduos se desenvolvem.

Desde quando pensamos no conceito do homem total, com corpo, mente e espírito como aborda Courtney (2010), do processo de experiência para o aprendizado e do laboratório de Dewey (1971), vimos que ambos consideram a arte como um meio que promove tanto o processo de aprendizado como de características específicas do ser humano como criatividade, imaginação e pensamento reflexivo.

Baseada nos estudos de Dewey, Elkjaer defende a ideia de que o indivíduo deve estar inteiro nas atividades que executa, ou seja, não só o corpo e a mente, mas também as emoções. Stanislavski também acreditava que o ator deveria estar inteiro em cena, que corpo e mente representavam um *continnum* psicofísico, assim criou o seu sistema para que pudesse auxiliar atores a estarem inteiros em cena. Buscamos em Stanislavski as técnicas de encenação teatral para testar na AO. E por que o teatro? Porque desde os tempos antigos o teatro foi ao mesmo

tempo uma opção de lazer, de manifesto, de representação cultural e formação de crianças e adultos, além de trazer o lúdico, estimular a criatividade e a imaginação.

Para que a transposição das técnicas de encenação teatral pudesse ser realizada e testada, objetivos foram traçados e foi necessário encontrar uma organização disposta a embarcar conosco nessa aventura. Antes de iniciar a intervenção era primordial porém conhecer essa organização, suas trabalhadoras e como aprendizagem ocorre.

As observações participante e não participante revelaram que no campo de pesquisa, a AO ainda ocorria no processo de correção de falhas, como Argyris (1976) evidenciou no começo de suas pesquisas. Não havia um processo de aprendizagem que buscasse nova forma de trabalho, mas sim a manutenção da execução das tarefas. Dessa forma, ficou evidente que o campo seria uma boa alternativa para que o teste de uma nova forma de trabalho fosse efetuado.

A transposição das técnicas de encenação teatral e o teste para a AO, pôde ser realizado por meio da Intervenção Cênica, das quatorze sessões e durante as reuniões da equipe técnica, que em um trabalho conjunto auxiliou a intervencionista no direcionamento das atividades e das sessões.

Lidar com uma metodologia intervencionista traz ganhos significativos para a AO e para a Gestão de Pessoas e no caso da IC, ainda contamos com a inserção de elementos da arte cênica, que contribuíram para a experiência não como uma representação, mas no momento em que acontece, pois de acordo com Vera e Crossan (2005), o teatro sempre interpreta a vida real. Quem lida com a AO em uma organização nem sempre é quem executa, ao trabalharmos com a IC nos aproximamos de quem operacionaliza, de quem está envolvido nas atividades. A execução das atividades e a aprendizagem passa a ser tratada, discutida, analisada e imaginada por quem atua na atividade.

Ao olharmos a AO pela perspectiva da IC, saímos de uma aprendizagem que era voltada para a correção de falhas e que garantia apenas a execução da atividade (Argyris, 1976), para chegar na abordagem da AO defendida por Elkjaer (2001, 2004), com a promoção de indivíduos ativos e reflexivos que tem a possibilidade e oportunidade de se experimentar, como Dewey sugeriu no processo de aprendizado. O indivíduo tem a oportunidade de aprender, de se desenvolver como um ser humano total e passa a se compreender tanto em relação a atividade profissional, como em suas atividades pessoais.

Ao trabalhar com elementos de Stanislavski e estimular o Protagonismo dos sujeitos, a IC provoca o desenvolvimento de indivíduos ativos e reflexivos (Elkjaer, 2001, 2004), mais questionadores, que buscam sua emancipação. São estimulados a se tornarem pensantes, planejadores, estrategistas da organização à medida que eles ensaiam papéis diversos e

experimentam posições de trabalho em outros níveis de uma cena real (e não fictícia). Encenam, mas também vivem os dramas do dia a dia em que por vezes são protagonistas da cena, por vezes são coadjuvantes; ensaiam uma cena real e podem contribuir para o papel do outro ator, num jogo de experimentar, compartilhar e produzir novos conhecimentos para a organização, mas também para eles próprios.

É possível então considerar que uma *perezhivanie* aconteceu? Não somente uma como várias. Ao passarem por um processo coletivo, cada indivíduo responde de uma maneira aos estímulos do ambiente externo e nem sempre os resultados serão iguais para todos. Se considerarmos que um dos aspectos da *perezhivanie* é a vivência de uma experiência de forma dramática, emocional e que por meio dessa experiência novas ações, comportamentos, e aprendizados acontecem, resultando na formação do indivíduo, podemos considerar que a *perezhivanie*s aconteceram, em alguns momentos durante as sessões ou nas atividades em subgrupos, ou ainda nos exercícios que cada uma participou, reagindo de forma individual e singular ao evento, pois a *perezhivanie* é a refração individual do que foi vivido coletivamente (Liberali & Fuga, 2012; Veresov, 2015; Vygotsky, 1994).

O que mais ficou evidente foram as atrizes relatarem que desenvolveram a empatia, se colocaram no lugar da outra e também o protagonismo gerado para elas. Protagonismo esse que proporcionou novas escolhas, demandas, sugestões e decisões, tanto profissionais quanto pessoais, o que é totalmente pertinente e relevante para o desenvolvimento da AO. Ao passar por uma experiência emocional, dramática, que traz novos significados e novos aprendizados, a AO é também desenvolvida.

Em função da carência metodológica da AO, a IC passa a ser uma alternativa com perspectivas relevantes de promover o desenvolvimento do aprendiz. O que ainda pode e deve ser realizado em pesquisas futuras, pois além de abarcar o aprendiz é capaz de desenvolver processos de gestão de conflitos dentro do grupo trabalhado contribuindo para as relações de trabalho dentro da organização.

Ao promovermos por meio da IC esse processo de troca e de experimentação (como realizado na troca de papéis) trazemos avanços para a área de Gestão de Pessoas, que tem a possibilidade de proporcionar ao trabalhador um treinamento em outras atividades de forma real e prática, não por meio de manuais e livros, o aprendiz não é somente individual, mas é vivenciado. As habilidades são desenvolvidas, os indivíduos passam a pensar em uma nova forma de trabalho e talentos podem ser descobertos, como no caso estudado, em que uma funcionária da produção passou a ser “sondada” por outro departamento durante as sessões da IC.

Evidencia-se com esta pesquisa a importância da Teoria da Atividade Histórico-Cultural para a AO, pois ao utilizar os conceitos da teoria, ao mesmo tempo em que trabalha aspectos da atividade, atua em aspectos do sujeito, da sua constituição e da sua formação enquanto indivíduo.

É possível dizer que tivemos contribuições teórico-metodológicas às metodologias intervencionistas. Trabalhar com a intervenção nos acrescentou uma variedade de conhecimentos enquanto pesquisadores, o que também nos permitiu apresentar alguns refinamentos teóricos.

Senger, Santos e Cassandre (2018) já alertaram sobre a necessidade de estabelecer um Planejamento prévio a realização da intervenção. Aqui podemos reafirmar a importância de um Planejamento bem elaborado, em que haja a Negociação com a organização a ser estudada, Aproximação com os sujeitos que farão parte da intervenção, não somente para a coleta de Dados-espelho, mas para que seja estabelecido um clima de confiança com o intervencionista, pois facilitará o processo de implementação.

Uma Equipe técnica capacitada e engajada, que auxilie o intervencionista no planejamento e execução das sessões é de suma importância, pois dá suporte e segurança para que a intervenção aconteça de forma organizada. Já que metodologias intervencionistas no campo da Administração são recentes no Brasil, é importante estar amparado por um grupo de pesquisa que se debruce sobre o tema, que pesquise e que identifique potencialidades para a aprendizagem nas organizações.

Virkkunen e Newnham (2015) sugerem que a primeira sessão ou reunião da intervenção seja destinada a apresentação ao grupo do que será feito. Na IC fizemos uma reunião previa com o grupo, que denominamos de Pré-estreia e posteriormente efetuamos o que denominamos de “Ajuste de Roteiro”, com objetivo de preparar o grupo para atuar entre uma fase e outra, o que pode ser agregado em intervenções futuras, tanto na troca de fase do ciclo ou mesmo quando o intervencionista considerar pertinente.

Voltando à introdução desta dissertação, em que a autora iniciou esta pesquisa com alguns questionamentos: é possível, em um ambiente organizacional, proporcionar ao sujeito pertencente a organização um ambiente saudável emocionalmente? Não seria mais benéfico, tanto para a organização quanto para o indivíduo, um local de trabalho onde os trabalhadores não necessitassem ocultar seus sentimentos, mas aprender a lidar com as emoções e direcioná-las para promover criatividade e ideias? O controle emocional exercido pela organização sobre o indivíduo não seria uma forma de alienação?

Vamos tentar responder tais perguntas. Atualmente muito se tem dito a respeito de empresas que se preocupam com o bem estar dos trabalhadores e que tenham qualidade de vida no trabalho, portanto não é mais concebível que aquele velho ditado de deixar os problemas pessoais na porta da empresa e só retoma-los a fim do expediente ainda seja propagado. Assim as organizações precisam aprender a lidar com os aspectos emocionais que envolvem todas as relações existentes no ambiente de trabalho, amizades são estabelecidas, focos acontecem e conflitos aparecem. Porém para que esse ambiente seja emocionalmente saudável, os conflitos devem ser compreendidos e não mais considerados como “vilões” no enredo organizacional. O que ainda se vê, como no caso estudado, é o uso de uma “maquiagem” para que tanto pessoas externas à organização, quanto os próprios trabalhadores acreditem que não há nada de errado. Para os trabalhadores fica a sensação de que os problemas não devem ser discutidos, não cabe à eles tratar ou sugerir soluções, devem apenas exercer o papel de executores.

Promover esse ambiente profissional saudável emocionalmente requer maturidade e esforço dos gestores da organização. Maturidade para lidar com os sentimentos, disposição para ouvir as demandas e as falhas da disposição do trabalho, bem como encarar os conflitos internos e gerir a equipe de forma a resolve-los conjuntamente. Daí surge uma nova pergunta, não seria mais fácil e menos trabalhoso manter a velha ordem do trabalho? Possivelmente sim. Embora o discurso atual seja de liberdade e flexibilidade, será que as organizações realmente querem ou permitem a atuação de sujeitos emancipados? Ou apelam para sentimentos e configuram o aspecto emocional (Moisander et. al 2016; Vizeu & Cicmanec, 2013) para atuarem a favor do que a organização quer, utilizando o velho e conhecido jargão “aqui nós somos como uma família?”

Para chegarmos nesse ambiente “ideal” para se trabalhar, tão falado pelas organizações e pouco visto prática, há muito o que se caminhar. Gestores e trabalhadores devem se reconhecer como peça integrante e importante na organização e esforços direcionados para o bem comum, caso contrário continuaremos com o discurso, mas sem efetividade na realidade. Acreditamos que a IC enquanto ferramenta metodológica para a AO cumpre um papel importante ao desvelar problemas e conflitos internos e ao estimular a construção de soluções pelos próprios indivíduos que atuam na organização.

Iniciamos dizendo que em nossa vida desempenhamos diversos papéis e que a organização é um dos palcos em que nos apresentamos. Sim, atuamos na organização e atuamos em nossa vida privada. Ao trabalharmos com a IC não vimos somente a atuação de cada membro da organização, mas vimos, descobrimos também o que acontece nos bastidores, nos corredores, na coxia da organização. Foi possível identificar fragilidades tanto no processo, na

execução e na gestão, porém desvela-se vulnerabilidades da organização o que nem sempre é algo que os gestores querem.

Por fim, podemos dizer que o movimento gerado pela IC reflete muito mais nos indivíduos do que na organização em si. Dizemos isso porque são os indivíduos que atuam na organização, não há vida própria na organização, mas as atividades acontecem por meio das pessoas, porém cabe também à gestão promover um espaço para que as pessoas atuem de maneira mais participativa. A IC movimentou as sujeitas, as fez sair do lugar comum e ocupar outros espaços, desempenhar outros papéis, tornaram-se protagonistas, desenvolverem novos aprendizados, o que contribui consistentemente para a AO.

Enfim, é importante salientar que novas pesquisas podem e devem ser feitas com a utilização da IC a fim de incrementar, avaliar e novamente refinar aspectos teóricos e metodológicos, porém é conveniente dizer que as organizações devem estar preparadas, pois ter um discurso de liberdade não é suficiente, é preciso exercitá-lo na prática.

Nosso papel enquanto intervencionistas foi cumprido. Estimulamos, o desenvolvimento de indivíduos para que passassem a ser protagonistas. Testamos as técnicas de encenação teatral na AO, exercitamos o processo de intervenção e proporcionamos às executoras, as pessoas que aprendem na organização, que passem a ter o papel de agentes, e comecem a discutir e analisar a organização, enquanto espaço social ocupado por elas.

Enquanto pesquisadores e intervencionistas continuamos a busca pela atuação adequada de cada ator, de cada atriz no enredo da vida, o Protagonismo de sua escolha e construção de sua história.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In: Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (org.) *Handbook de Aprendizagem Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Argyris, C. (1976). *Liderança, aprendizagem e inovação*. (1 ed). Trad. Kleber Nascimento. Rio de Janeiro: INCISA.
- Argyris, C. (2003). A life full of Learning. *Organization Studies*. 24(7), 1178–1192. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications.
- Barros, E. R. O., Camargo, R. C., & Rosa, M. M. (2011, abril-junho). Vigotski e o Teatro: descobertas, relações e revelações. *Psicologia em Estudo*. 16(2), 229-240. Maringá.
- Barry, D. (2008). The Art Of... In: Barry, D.; Hansen, H. *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*. 31-41. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Berthold, M. (2011). *História Mundial do Teatro*. (5 ed). São Paulo: Editora Perspectiva S.A.
- Bezerra, A. P. B. (2015, maio-agosto). Verdade na Cena, Verdade na Vida: Boal e Stanislavski. *Rev. Bras. Estud. Presença*, 5(2), 413-430. Porto Alegre.
- Bitencourt, C. C., & Azevedo, D. (2006, dezembro). O Futuro da Aprendizagem Organizacional: possibilidades e desafios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 46, 110-112. Edição Especial Minas Gerais.
- Caderno de Resumos ISCAR Brasil. (2014). *III ISCAR Brasil*. São Paulo – SP.
- Caderno de Resumos ISCAR Brasil. (2017). *IV Fórum ISCAR Brasil - Cenários da Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural nos contextos dos grupos de pesquisa no Brasil*. Londrina – PR.
- Carnicke, S. M. (2000). Stanislavsky's System: Pathways for the actor. In: HODGE, A. (Org.) *Twentieth Century Actor Training*, 11-36. Londres e Nova Iorque: Routledge. Tradução: Laédio Giuseppe Martins. Revisão: Maria Andrea dos Santos Soares e Leticia Bombo.
- Cassandre, M. P., & Godoi, C. K. (2013). Metodologias Intervencionistas da Teoria da Atividade Histórico-Cultural: abrindo possibilidades para os Estudos Organizacionais. *Revista Gestão Organizacional*, 6, 11-23.
- Cassandre, M. P., & Pereira-Querol, M. A. (2014, janeiro-março). Metodologias intervencionistas: contribuição teórico-metodológica vigotskyanas para a aprendizagem organizacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 17-34. Rio de Janeiro.

- Cassandre, M. P., & Pereira-Querol, M. A. (2014, dezembro). O percurso dos princípios teórico-metodológicos Vygotskyanos: um olhar sobre o CRADLE. *Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2, 454-509.
- Center for Research on Activity, Development and Learning. (2003). *Templates for some commonly used slides*. Helsinque, Finlândia.
- Clark, T. (2008). Performing the Organization: Organization Theatre and Imaginative Life as Physical Presence. In: Barry, D., Hansen, H. *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*. 401-411. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Courtney, R. (2010). *Jogo, Teatro & Pensamento*. São Paulo: Perspectiva.
- Cunha, M. P. (2002, julho-setembro). All that Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 42 (3), 36-42.
- Santos, L. A. N., & Davel, E. (2015, janeiro-junho). Improvisação Como Competência Cultural: Uma Autoetnografia da Atividade Gerencial no Setor Público. *Gestão & Conexões = Management and Connections Journal*. v. 4 (1), p. 91-115.
- Descubes, I., & McNamara, T. (2015). Theatre-based learning to foster corporate legacy change. *Journal of Organizational Change Management*. v. 28 (4), 565-578.
- Kirschbaum, C., Sakamoto, C., & Vasconcelos, F.C. (2014, janeiro-março). Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. *Revista Organizações & Sociedade*. v.21 (68), p. 815-834.
- Dewey, J. (1971). *Experiência e Educação*. São Paulo: Companhia Editorial Nacional.
- Elkjaer, B. (2001, December). The learning organization: An undelivered promise. *Management Learning*, 32(4), 437-452. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning The 'Third Way'. *Management Learning*, 32(4), 419-434. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2012, março). Whatever happened to process theories of learning? *Learning, Culture and Social Interaction*. v. 1, p.45 –56
- Engeström, Y. (2013). Aprendizagem expansiva no trabalho: em direção a uma reconceituação da teoria da atividade. In.: Simonelli, A. P., & Rodrigues, D. S. (Orgs). *Sáude e trabalho em debate: velhas questões, novas perspectivas*. 71-104. Brasília: Paralelo.
- Flach, L. (2012, setembro-dezembro). A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: analisando improvisação e aprendizagem. *GESTÃO.Org*. v. 10 (3), 567-594.
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2011, abril-junho). Improvisação e Aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*. V. 8 (2), 173-188.

- Flach, L., & Antonello, C. S. (2007, setembro). O Papel da Improvisação nos Processos de Aprendizagem nas Organizações: a Metáfora da Improvisação no Ritmo Brasileiro Choro. *XXXI Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro.
- Flach, L., Medeiros, I. B. O.; Figueiredo, M. D.; Oltramari, A. P. (2013). Aprendizagem e Competências por meio das artes: atividade profissional e vivência artística em diálogo. *RACE*. Edição Especial Anpad, 121-154. Chapecó.
- Flores-Pereira, M. T., & Cavedon, N. R. (2009). Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. v. VII, 144-160. *Cadernos EBAPÉ.BR*.
- Freitas, M. T. A. (2004). *O pensamento de Vygotsky e Bakhtin no Brasil*. (6 ed). São Paulo: Papirus Editora.
- Gheradi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*. v.1 (54), p. 131-139. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications.
- Gil Flores, J. (1994). Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, p. 65-107.
- Gil Flores, J., Jiménez, E. G., & Gómez, G. R. (1994). El análisis de los datos obtenidos em la investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza*, vol XII, pp. 183-199.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2010). Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. Orgs.: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 1-13. São Paulo: Saraiva.
- Gonzalez Rey, F. (2005). *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: Os processos de construção da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Grey, C. (2004, janeiro-março). O Fetiche da Mudança. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.
- Guinsburg, J. (2008). *Stanislavski, Meierhold & Cia*. São Paulo: Perspectiva.
- LACE. Disponível em: <<https://lace-siac.com>>. Acesso em 03. Ago. 2018
- Lemos, M., Pereira-Querol, M.A., & Almeida, I.M. (2013, julho-setembro). A Teoria da Atividade Histórico-Cultural e suas contribuições à Educação, Saúde e Comunicação: entrevista com Yrjö Engeström. *Interface Comunicação, Saúde Educação*. v. 17 (46), 715-727.
- Libâneo, J. C. & Freitas, R. A. M. da M. (2006). Vygotsky, Leontiev, Davydov – três aportes teóricos para a teoria histórico-cultural e suas contribuições para a didática. In: *IV Congresso Brasileiro de História da Educação. Eixo temático: 3. Cultura e práticas escolares*. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/individuais->

- coautorais/eixo03/Jose%20Carlos%20Libaneo%20e%20Raquel%20A.%20M.%20da%20M.%20Freitas%20-%20Texto.pdf>. Acesso em 25 abr. 2018.
- Liberali, F. C., & Fuga, V. P. (2012, julho-dezembro). Argumentação e formação/gestão de educadores no quadro da Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo*, 8(2), 131-151.
- Liberali, F. C., & Fuga, V. P. (2018, no prelo). A importância do conceito de *perezhivanie* na constituição de agentes transformadores.
- Loizos, P. (2008). Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, p. 137-155.
- Magalhães, M. C. C. (2011). Pesquisa crítica de colaboração: escolhas epistemo-metodológicas na organização e condução de pesquisas de intervenção no contexto escolar. In: Magalhães, M.C. C., & Fidalgo, S. S. (Org.). *Questões de método e de linguagem na formação docente*. 13-39. Campinas, SP: Mercado de Letras.
- Moisander, J. K., Hirsto, H., & Fahy, K. M. (2016). Emotions in Institutional Work: A Discursive Perspective. v. 37 (7), 963–990. *Organization Studies*.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2007). Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (eds.) *Knowing in organizations: a practice - based approach*.
- Nogueira, R. A., & Odélius, C. C. (2015, janeiro-março) Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cad.EBAPE.BR*, v. 13 (1), 83-102, artigo 5, Rio de Janeiro-RJ.
- Núñez, A. (2009). *É melhor contar tudo: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*. Trad. Marylene Michael. São Paulo: Nobel.
- Oliveira, D. M. S. (2011). *A atividade Aula de Teatro como instrumento na produção de conhecimento*. Dissertação de Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP.
- Paniza, M. D. R. (2016). *Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural: uma intervenção do Laboratório de Mudança na gestão de resíduos em um hospital-escola*. Dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá.
- Pereira-Querol, M. A., Jackson Filho, J. M., & Cassandre, M. P. (2011, outubro-dezembro). Change Laboratory: uma proposta metodológica para pesquisa e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(4), 609-640. Rio de Janeiro.

- Pereira-Querol, M. A., Cassandre, M. P., & Bulgacov, Y. L. M. (2014). Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. *Gestão & Produção*. v. 21 (2), 405-416.
- Rocha-de-Oliveira, S., & Pereira, R. M. (2010) Práticas contemporâneas de produção e gestão do trabalho. In: Piccinini, V. C., Almeida, M. L., & Rocha-de-Oliveira, S.(Org.). *Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações*. 1ed. 257-273. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Robinson, R., & Cassandre, M. P. (2019, janeiro-março). Méerde! O que a Arte Russa tem a ensinar à Aprendizagem Organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*. v. 26 (88), 163-183.
- Santos, V. T. (2017). *Intervenção Trans/Formativa: construindo e implementando uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação*. Dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá.
- Santos, V. T., & Cassandre, M. P. (2017, janeiro-junho). Reflexões sobre Água, Sabão e Conhecimento: Aprendizagem Organizacional na Prática das Serventes de Limpeza de uma Instituição de Ensino Federal. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 170-206.
- Senge, P. M. (2006). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Senger, C. M, Cassandre, M. P., & Santos, V. T. (2018). Ampliando o Planejamento Executivo de Metodologias Intervencionistas: os bastidores de experiências empíricas. *Anais do V CBEO*. Curitiba.
- Stanislavski, C. (2016). *A preparação do ator* (34a ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Strati, A., & Montoux, P. G. (2002). Introduction: Organizing aesthetics. *Human Relations*, 55(7), 755–766. London, Thousand Oaks CA, New Delhi: SAGE Publications.
- Strati, A. (2010). Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880–893.
- Sutherland, I. (2012). Arts-based methods in leadership development: affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*. v. 44 (1), 25-43.
- Tureta, C., & Alcadipani, R. (2011, março-abril). Entre o observador e o integrante da Escola de Samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 209-227. Curitiba.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005, maio-junho). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*. v. 16 (3), p. 203–224.
- Vássina, E., & Labaki, A. (2016). *Stanislávski, vida, obra e sistema*. Rio de Janeiro: Funarte.

- Veresov, N. (2015). Emotions, perezhivanie and cultural development: unfinished project of Lev Vygotsky. In Moro, C. Muller-Mirza (eds). *Semiotique, culture et development psychologique*. Paris: Peptentrion.
- Virkkunen, J., & Newnham, D. S. (2015). *O laboratório de mudança: uma ferramenta de desenvolvimento colaborativo para o trabalho e a educação*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Vizeu, F. , & Cicmanec, É. (2013, março). A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos. *Cadernos EBAPÉ.BR*. v. 11 (9). 150-164. Rio de Janeiro.
- Vygotsky, L. S. (1989). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.
- Vygotsky, L. S. (1994). The problem of the environment. In: Van der Veer, R., & Valsiner, J. (Eds.). *The Vygotsky reader*. 338-354. Oxford: Blackwell. (Original work published 1934)
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Planejamento da 1ª Sessão da Intervenção Cênica

SESSÃO DA INTERVENÇÃO CÊNICA			1 – IC-NUTRE
LISTA DE ITENS NECESSÁRIOS PARA A PREPARAÇÃO			
* Cópias (listas de contatos e presença)			
O PROPÓSITO PRINCIPAL DA SESSÃO NO CICLO DE APRENDIZAGEM EXPANSIVA Apresentação, mapeamento da situação, questionamento e comprometimento.			
Hora	Tempo/ Minutos	TEMAS	FERRAMENTAS, ESPELHO, 2º ESTÍMULOS
08:30	8	1. Apresentação da IC- NUTRE - avisos gerais (sigilo, pontualidade, participação, sem solução imediata, igualdade entre participantes) - ideia de pesquisa conjunta acerca da necessidade de desenvolvimento e das possibilidades da atividade e das pessoas - <i>design</i> conjunto da nova forma de trabalho	
	05	1.1 Superfícies - espelho, ideias/ferramentas, modelo/visão	
	05	1.2 As sessões e seu cronograma	
	05	1.3 Encarregados do IC - Intervencionista principal: Maria Júlia - Intervencionista secundário/relatora: Muriel/Valentina - Assistente e relator: Pedro/Helena - Observador: Pedro/Helena - Suporte e Vídeo: Francisco	Exercício dos nomes
	20	1.4 Apresentação dos participantes	Slides de fotos/seguído de pergunta “olhando essas imagens, qual palavra vem em sua mente?”
	7	1.5. Valorização do trabalho	
	05	1.6. Apresentação da tarefa para a próxima sessão*	
	05	1.7 Encerramento: síntese, palavra do dia e reforço do contrato	
09:30	60	Fim da sessão	
TAREFAS DOS PARTICIPANTES PARA A PRÓXIMA SESSÃO			
*Pensar: o que podemos fazer diferente (pessoalmente e profissionalmente)?			

APÊNDICE B – Atividade dos Quatro Quadrantes

Atividade dos 4 quadrantes:

Dividir em três equipes: Produção; Marketing; Comercial/Adm.

As participantes se inserem em cada quadrante relacionado à sua equipe. De acordo com as frases narradas irão se posicionar em quadrantes diferentes do inicial. Sem necessidade de comentar no momento em que mudar de posição, pedir apenas que observe quem está do seu lado, e que pense a respeito do que a frase traz de significado.

Objetivo: mostrar que embora em atividades, departamentos diferentes, que na aparência as pessoas não sejam semelhantes, há sentimentos (tristeza, alegria), emoções, perspectivas de vida e acontecimentos que se assemelham. Assim, cada participante, mesmo divergindo de opinião de outra, pode se reconhecer na outra.

Estímulos:

- 1) Quem tem um talento artístico (canta, dança, atua)?
- 2) Quem tem o sonho de ter um filho ou filha?
- 3) Quem já realizou o sonho de ter um filho ou uma filha?
- 4) Quem gostaria de morar em outra cidade, em outro estado, em outro país?
- 5) Quem mora longe da família e sente saudades?
- 6) Quem que mesmo em meio a várias pessoas se sente sozinho?
- 7) Quem tem dificuldade de relacionamento com algum familiar, pai, mãe?
- 8) Quem já perdeu alguém que amava muito?
- 9) Quem já sofreu por amor?
- 10) Quem tem que lidar com ansiedade? Que normalmente se preocupa por antecipação?
- 11) Quem as vezes percebe que está ou é estressada?
- 12) Quem já sofreu preconceito por causa de raça, classe social, orientação sexual?
- 13) Quem trabalha para o seu sustento, para auxiliar nas despesas familiares?

Encerrar a atividade pedindo para que observem quem está ao redor. Pedir para que comentem como se sentiram durante a atividade, ao ouvir as frases e durante a troca de quadrante. Demonstrar que o objetivo é o mesmo para todas e que todas estão em busca de um resultado, tanto pessoal, quanto profissional.

APÊNDICE C – Atividade Visão de Futuro

Visão de Futuro – Sessão 11 e 12

Grupo: _____

Estamos chegando na reta final do nosso trabalho! Durante esse período pudemos conhecer pessoas e atividades, mas também sobre nós mesmas!

Para que o nosso trabalho seja concluído, temos a seguinte atividade para desenvolver:

“Atividade de Visão de Futuro”

Imagine que vocês estão na gerência / direção da empresa e irão propor alterações, as quais vocês julgam que trarão melhorias para todas.

Com base nos Dados Espelho; definição do problema a ser tratado: Retrabalho e Desperdício e; Troca de Papéis, o grupo fará uma pesquisa (com parceiros, fornecedores, colegas de trabalho, mercado, concorrentes) e trará para tratarmos nas próximas sessões com o grupo todo.

Podem ser utilizados diversos materiais para apresentação ao grupo, tais como: fotos, vídeos, entrevistas, anúncios de revistas, etc.

Podem se utilizar do espaço deste material de Visão de Futuro, para anotações.

Bom trabalho à todas!!!

